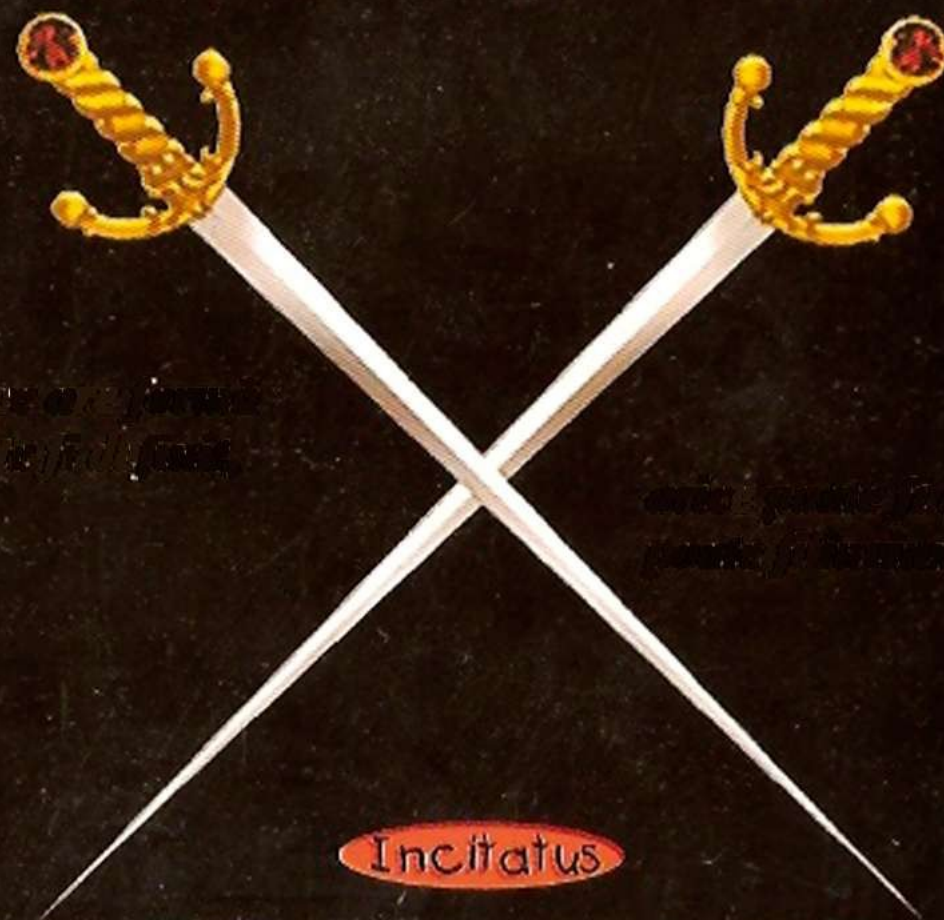


SUN TZU II

Sun Tzu, strategul care și-a depășit marea moarte

NOBILA ARTĂ A RĂZBOIULUI

MANUSCRISUL ANCIEN



Incitatus

orice poate Ji definit
poate fi învins.

SUN TZU II - SUN BIN -
STRATEGUL
CARE ȘI-A DEPĂȘIT
MAESTRUL

NOBILA ARTĂ A
RĂZBOIULUI
- MANUSCRISUL ASCUNS -

Traducere din limba chineză și comentarii THOMAS CLEARY

Traducere din limba engleză de BOGDAN CHIRCEA

Copyright © 2004 Kditura Incitatus pentru prezenta tradiicere

Copyright <0 1996 by Thomas Cleary

"FitIn I original: *The Lost Art of War. Sun Tzu II*. Translated with

commentary by Thomas Cleary.

f irst published by Harper Collins Publishers NY.

i- mai): incitatus. publishing@gmx.net

Redactor: Andreea Năstase Tehnorvdattor: Aurel ian Ardelean u Coperta: Ion
Năstase Tipar executat la S.C. TIPARG S.A.

Pitești. B-dul N. Bălcescu, nr.93 Tel.: 0248-221 275; Fax: 0248-221 348 E-mail:
tiparg@geostar.ro

ISBN 973-86575-1-2

INTRODUCERE

PUȚINE LUCRURI pot să pară la fel de neverosimile ca apariția luptătorilor chinezi în școlile americane moderne de afaceri, în sălile de consiliu ale corporațiilor și în filmele de la Hollywood, dar iată-i.

Afirmarea noii Chine, puterea pieței globale, intensificarea competiției și rivalității internaționale-toate aceste elemente ale afacerilor contemporane pot să contribuie în felul lor la interesul față de clasicii antici ai strategiei și gestionării conflictelor.

Această literatură poate să mai aibă, însă, și o altă funcție poate nu la fel de evidentă, dar nu mai puțin importantă decât cea care rezultă din aplicarea ei în afaceri, diplomatie și război, în timp ce studiul și aplicarea gândirii strategice în aceste domenii pot să fie necesare pentru asigurarea temeliiilor economice, politice și teritoriale ale democrației, ele nu pot să garanteze libertatea decât dacă indivizii și popoarele au dreptul și ocazia să recunoască și să înțeleagă toate influențele ce se exercită asupra vieților și minților lor - nu numai pe acelea care se întâmplă să fie, ori sunt făcute să pară, cele mai evidente pentru receptivitatea cotidiană. Numai în acest mod este posibilă veritabila libertate de alegere, într-un sens real. practic.

Prin urmare, una dintre cele mai importante funcții ale literaturii strategice publicate în zilele noastre poate fi aceea de a amplifica înțelegerea generală a puterii și a uzului și abuzului său. înțelegând puterea - cum funcționează configurațiile puterii, cum sunt influențate masele, cum* devin indivizii și popoarele vulnerabile la contradicțiile interne și agresiunile externe - este posibil să estimăm obiectiv și corect funcționarea lumii în care trăim și, am putea noi spera, să învățăm să evităm abuzurile de putere la care sunt inerent expuse infrastructurile masive, impersonale ale vieții moderne.

Cel mai faimos dintre manualele de strategie ale Chinei antice este *Arta Războiului lui Sun Tzu*, de Sun Wu, un remarcabil consultant militar din epoca Regalelor Războinice. După mai mult de o sută de ani, un descendent direct al acestui Sun Tzu, sau „Maestrul Sun”, s-a remarcat la rândul său ca distins strateg, liste vorba de Sun Bin, al cărui nume înseamnă Sun cel Mutilat. El a devenit Sun Tzu II, al doilea Maestru Sun, a cărui *Artă a Războiului* a fost cunoscută numai parțial, până când o versiune aproape completă, pe iașii de bambus parțial deteriorate, a fost descoperită recent într-un mormânt antic.

Nu este întâmplător faptul că marii clasici ai strategiei politice și militare chineze s-au ridicat din haosul și ororile epocii Regatelor Războinice. Condițiile politice și efectul lor asupra moralului și gândirii populației sunt descrise sintetic în tradiționala antologie tunoscută ca *Strategiile Statelor Războinice*:

Uzurpatorii s-au proclamat stăpâni și regi; state care erau conduse de pretendenți și complotiști și-au înființat armate pentru a se afirma ca mari puteri. În aceasta, s-au imitai unii pe alii din ce în ce mai mult, iar cei care au venit după ei le-au urmat de asemenea exemplul. În cele din urmă, se copleșeau și se distrugeau unul pe celălalt, conspirând cu regatele mai mari să anexeze domeniile mai mici, petrecând ani întregi în operațiuni militare violente, acoperind câmpiile cu sânge. Tații și fiii erau îndepărtați, frații certați, soții înstrăinați. Nimeni nu-și putea salva viața. Onestitatea dispăruse. Până la urmă s-a ajuns la o situație extremă, în care șapte state mari și cinci state mai mici se luptau între ele pentru putere. Toate acestea s-au întâmplat pentru că regatele războinice erau nerușinat de lacome, luptându-se neobosit să ajungă în frunte¹.

Potrivit documentelor antice. Sun Bin a studiat știința războiului cu un anume Pang Juan, care ulterior a devenit un conducător militar de rang înalt. Se presupune că profesorul lor a fost misteriosul înțelept Wang Li, cunoscut, după titlul

operei sale, ca *Maestrul din Valea Demonului*, unul dintre cei mai redutabili teoreticieni ai strategiei din toate timpurile.

Presupusul autor al *Maestrului din Valea Demonului*, Wang Li, a fost un sihastru taoisl. Potrivii documentelor taoisl, pe când anumiți elevi ai săi deveneau remarcabili strategii activi în încăierările Regatelor Războinice, Maestrul din Valea Demonului încerca în van să-i determine să-și folosească cunoștințele pentru a-i converti pe conducătorii războinici la taoism, nu la hegemonism.

Legenda spune că Maestrul din Valea Demonului a imitat sute de ani. În timp ce acest mit este asociat în mod obișnuit cu i corii le și practicile ezoterice taoiste de prelungire a vieții, în acest caz poate să facă aluzie la întreținerea unei tradiții ascunse, cu desăvârșire de secrete. Un asemenea tipar ezoieric în păstrarea și transmiterea cunoștințelor potențial periculoase .1 fost tipic peni iu școlile chineze antice, în special în condițiile dezordinilor sociale.

Cartea cunoscută ca *Maestrul din Valea Demonului* conține în mod sigur multe cunoștințe tradiționale care nu sunt cuprinse în populara *Artă a Războiului* a lui Sun Tzir. Cartea lui Sun Tzu 11, Sun cel Mutilat, poartă de asemenea pecetea cunoștințelor extraordinare care par să provină, de fapt, de la școala Maestrului din Valea Demonului. Motivul păstrării secretului, care explică de asemenea limbajul extrem de criptic utilizat în scrierea acestor texte, este elucidat în concluzia la *Maestrul din Valea Demonului*: „Oameni meschini, imitându-i pe alții, vor folosi cunoașterea într-un mod pervers și sinistru, mergând până la a distruge familii și uzurpa tronuri.” Această tradiție căreia îi aparține Sun cel Mutilat.

După ce a încheiat studierea strategiei militare cu misteriosul Maestru din Valea Demonului, colegul lui Sun Bin. Pang Juan, a fost angajat de curtea statului Wei, unde i s-a oferit gradul de general. Preocupat de faptul că propriile capacități nu le egalau pe cele ale lui Sun Bin, generalul Pang Juan a conceput un plan prin care să-l elimine de pe scenă.

Pentru a determina căderea rivalului său, Pang Juan a aranjat ca Sun Bin să fie invitat în regatul Wei ca și cum ar fi vrut să-i ceară

sfatul. De îndată ce a sosit, însă. Pang Juan a ordonat să fie arestat drept criminal. Căzând victimă complotului și fiind condamnat, lui Sun Bin i s-au amputat ambele picioare și i s-a tatuat chipul. De aceea a ajuns să fie cunoscut ca Sun cel Mutilat. Asemenea pedepse erau destinate să reducă individul la condiția de proscris permanent.

Cu toate acestea, piedicile nu l-au domolit nicidecum pe Sun Bin. Poate că s-a considerat pe el însuși cel mai vinovat pentru că a căzut în cursa lui Pang Juan. În orice caz, în timp ce ispășea sentința. Sun Bin a obținut o audiență privată la un emisar al statului Qi, care trecea prin YVei în drum spre statul Liang. Profitând de această ocazie, el l-a uimit pe ambasador cu cunoștințele sale extraordinare de strategie și de purtare a războiului.

Recunoscând valoarea unei asemenea minți, emisarul l-a scos pe finis din Wei pe Maestrul Sun și l-a dus în statul său, Qi. Acum, conducătorul din Qi voia să-l facă pe Sun Bin general, dar el a invocat infirmitatea căpătată prin mutilarea dictată de judecător. Strategul a fost numit, în schimb, consultant militar al marelui general Tian Ji.

Priceperea lui Sun Bin în strategia clasică a predecesorului său Sun Wu și a învățătorului său Wang Li este ilustrată de o poveste faimoasă legată de activitatea pe care a desfășurat-o în Qi, imortalizată în lucrarea populară ***Strategiile extraordinare ale celor o sută de bătălii***, a marelui învățat războinic din timpul dinastiei Ming, Liu Ji⁴: când două regate aliante l-au atacat pe un al treilea, victima a făcut apel la statul Qi pentru ajutor. Generalul din Qi i-a cerut sfatul lui Sun Bin. Maestrul Sun i-a răspuns: „Armatele agresorilor sunt puternice și îți disprețuiesc oștirea, pe care o consideră lașă. Un bun războinic ar profita de această situație și «i-ar conduce cu sorți de câștig».

Potrivit ***Artei Războiului***, urmărirea unui avantaj aflat la o distanță de cincizeci de mile contrariază avangarda și numai jumătate dintre cei care urmăresc câștigul peste douăzeci și cinci

INTROm\:\i'Ri' 7

de mile vor ajunge acolo. Trimite-ți armata pe teritoriul dușmanului și punc-i pe oșteni să iacă mii cie focuri de tabăra; a doua zi. pune-i

să facă jumătate tliu numărul de locuri și în ziua următoare pune-i să facă jumătate din acest număr de focuri."

Generalul a ordonat armatei să procedeze așa cum îl sfătuisese Sun Bin. Generalul inamic a fost înșelat de această manevră, încântat să afle că numărul focurilor de tabără scădea zi de zi, presupunând că oamenii din Qi dezertau, de teamă că au avansat prea mult. El a spus: „Știam că soldați din Qi sunt lași - se află pe pământurile noastre numai de trei zile și mai mult de jumătate din oastea lor a dat bir cu fugiții!"

Ca o consecință a percepției sale greșite, generalul inamic și-a lăsat propria infanterie în urmă și s-a grăbit în urmărirea armatei din Qi numai cu <> gardă personală formată din trupe de șoc. Calculând viteza urmăritorilor. Maestrul Sun cel Mutilat a tras concluzia că până la căderea nopții dușmanii vor ajunge într-o zonă cu drumuri înguste, dificil de străbătut, cum nu se poate mai adecvată pentru o ambuscadă.

Maestrul Sun a cerut ca un copac mare să fie doborât și curățat de coajă. Pe urmă a scris pe bușteanul dezgolit „Generalul din Wei va muri lângă acest copac" și a poruncit să fie așezat pe drumul pe unde trebuia să treacă trupele agresoare din Wei în acea noapte. Pe urmă. Maestrul Sun a cerut ca mai multe mii de arcași de elită să se ascundă lângă drum.

Când generalul din Wei, dușmanul lui Sun Bin, a ajuns în locul în care copacul curățat de coajă bara drumul, a cerut să fie aprinsă o torță ca să citească ce scria pe buștean, înainte să termine de citit inscripția care afirma că el însuși avea să moară în acel loc în noaptea respectivă, arcașii puși pe poziții de Sun Bin și-au slobozit arcurile în direcția torței, stârnind panica în rândurile inamicului. Realizând că fusese păcălit și că trupele sale fuseseră învinse, generalul din Wei s-a sinucis.

Astfel, tactica Maestrului Sun cel Mutilat a adus victoria cu costuri minime. Acesta este unul dintre principiile cardinale ale științei războiului.

Cartea de strategie a lui Sun Rin, cunoscuta pentru multă vreme numai fragmentar și abia recent descoperita în același mormânt antic unde fusese găsită versiunea anterior necunoscută a *Artei Războiului* de Sun T/n, a fost cel mai probabil compilată de către discipoli. Asemenea altor lucrări ale Chinei preimperiale, acest text pare să fie o colecție de aforisme și analecte organizate sumar, mai curând într-o manieră asociativă pe orizontală decât într-o ordine liniară progresivă.

Cartea începe cu o relatare criptică a triumfului final al lui Sun Biu asupra vechiului său dușman, Pang Juan. folosind strategia indiciilor false susținută de străbunul său. Sun YVu. Această povestire, care este intrinsec obscură și expusă diferitelor lecturi și interpretări, servește în primul rând la consacrarea superiorității Maestrului Sun cel Mutilat. Fără îndoială, acesta a fost scopul pentru care adepții lui Sun Bin au început relatarea învățăturilor maestrului lor cu povestea respectivă.

În continuare, textul prezintă câteva dintre conversațiile lui Sun Bin cu regele din Qi și cu generalul Tian li, cărora le- servea drept consilier. După aceasta, cartea se ocupă de o serie de teme înrudite, concentrându-se pe temele fundamentale ale tacticii și strategiei. Cartea lui Sun Bin este un text compozit, bazat mai curând pe sensul chinez al ordinii holiste decât pe sensul elenistic al logicii. Prin urmare, acoperă o gamă largă de subiecte ca un întreg, lipsindu-i progresia liniară familiară gândirii scolastice occidentale. Mai mult chiar, ca lucrare ezoterică de strategie militară este, prin natura, ei foarte secretă, redată într-un limbaj extrem de dificil, adeseori substituind personaje omonime ca un lei de cod.

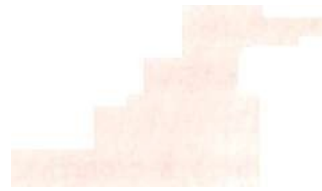
Adâncit cu încă un secol în haosul Chinei Regatelor Războinice, în timp ce păstrează fundamentul moral al *Artei Războiului* aparținându-i lui Sun Wu, Sun Bin a mers mult mai departe în detalierea tacticilor practice. Mai mult chiar, la fel ca în alte manuale de strategie, metodele lui Sun Bin sunt reprezentate prin structuri ce operează ca metafore ale

evenimentelor și activităților extramilitare, din domeniile guvernării, diplomației, afacerilor și acțiunilor sociale.

Există un proverb chinez care spune că „cel înțelept vede înțelepciunea, cel bun vede bunătatea”. Modul în care oamenii interacționează cu puterile și secretele cunoștințe tradiționale ale *Artei Războiului* poate fi considerat un indiciu care dezvăluie ceva despre caracterul lor profund iar această funcție este, prin ea însăși, o manevră clasică de artă strategică.

NOTE

1. Citat din Thomas Cleary, *Arta Războiului* (Boston: Shambhala, 1988). S-a observat adeseori cât de mult se aseamănă piața internațională contemporană, extrem de competitivă, cu epoca Regatelor Războinice.
2. Pentru traducerea completă a lucrării ezoterice clasice de strategie cunoscută sub titlul »Maestrul din Valea Demonului', a se vedea Thomas Cleary, *Thunder in the Sky: On the Acquisition and Exercise of Power* (Boston: Shambhala, 1993). »Maestrul din Valea Demonului" cuprinde mai multe informații privitoare la dimensiunile psihologică, socială și politică ale strategiei în acțiune, comparativ cu renumita lucrare a lui Sun Tzu, *Arta Războiului*, care este mult mai strict militară. »Maestrul din Valea Demonului" ilustrează ideile și tehnicile taoiste din cadrul strategiei tradiționale mult mai remarcabil decât oricare dintre cei doi Sun, Sun Tzu I (Sun Wu) sau Sun Tzu II (Sun Bin). Legenda taoistă a lui Wang Li, Maestrul din Valea Demonului, relatează tristețea maestrului, cauzată de discipolii îndărătnici care au devenit strategii militari faimoși, dar au dat greș în a-și converti stăpânii la dimensiunile morale ale taoismului.
3. Cleary, *Thunder in the Sky*, pag. 76.
4. Pentru comentariile lui Liu Ji despre modul în care această povestire ilustrează arta războiului, a se vedea Thomas Cleary, *Mastering the Art of War* (Boston: Shambhala, 1989), pag. 96-93.



NOBILA ARTĂ A RĂZBOIULUI:

Manuscrisul ascuns al lui Sun Bin 1 ■ CAPTURAREA LUI PANG JUAN

În trecut, când stăpânul din Liang avea de gând să atace Handan, capitala lui Zhao, 1-a trimis pe generalul său, Pang Juan, la Chuqiu cu 80.000 de oameni înarmați.

■ *m** *Arta războiului* lui Sun Bin începe, destul de adecvat cu modul

în care 1-a înfrânt pe prodigiosul său rival, Pang Juan. Alianțele schimbătoare din epoca Regatelor Războinice creaseră o enormă confuzie și nesiguranță, iar natura haotică și imprevizibilă a scenei politice era exploatată fără scrupule de către conducătorii militari și civili, ca și de către consilierii lor independenți. Pentru a citi povestiri chineze antice de război, asemenea acestora, care nu urmează în mod obligatoriu o linie a evenimentelor și a căror acțiune este întotdeauna confuză, urmăriți relațiile și interacțiunile, ca și „intriga” generală.

* Simbolul (■ ■) indică un comentariu al autorului.

Când regele Wei din Qi (356-320 î.H.) a aflat despre aceasta, l-a trimis în ajutor pe generalul sau, Tian Ji, în fruntea a 80.000 de oameni înarmați.

Pang Juan a atacat capitala statului Wey. Generalul Tian Ji l-a întrebat pe Maestrul Sun Rin: „Ce-ar trebui să fac dacă n-o să pot salva regatul Wey?"

- ■ Când regele Wei i-a oferit gradul de general, Sun Bin a refuzat această onoare; aparent, a procedat astfel datorită incapacității sale fizice, dar este probabil că a făcut-o din considerente strategice. În schimb, a fost numit consultant militar al celui mai însemnat general, Tian Ji.

Maestrul Sun i-a spus: „Te rog, atacă Rangling, la sud. Cetatea fortificată Rangling este mică, însă provincia sa este întinsă, populată și bine înarmată. Este zona militară cea mai importantă din răsăritul statului Wey; e greu de asediat> astfel încât vei lăsa să se creadă că nu știi prea bine ce faci. Dacă aș ataca Rangling, aș avea statul Song în sud și statul Wey în nord, cu Shiqiu drept în cale, astfel încât liniile mele de aprovizionare ar fi tăiate; astfel, aș lăsa să se creadă că sunt incompetent".

- ■ Sunt ilustrate aici două principii esențiale ale conflictului, subliniate de distinsul predecesor al lui Sun Bin, Sun Wv. Unul se referă la modul de a scoate dușmanul dintr-o poziție sigură atacând un loc cu valoare strategică, undeva unde este cert că el va interveni pentru apărare. Maestrul din Valea Demonului a descris și el practica atragerii indivizilor în interacțiuni analizându-le structurile de apărare psihologică. Tactul, ca și lipsa aparentă de tact. pot fi utilizate împreună în confruntările strategice ca mijloace de observare a tiparelor de reacție ale adversarilor potențiali sau actuali, fie de pe o poziție camuflată „închisă" (deghizată ca tact), fie de pe poziția „deschisă" schimbătoare, rădăcitoare. înșelătoare a provocatorului (deghizată ca lipsă de tact). Al doilea principiu ilustrat aici este utilizarea inducerii în eroare în scopul obținerii unui avantaj strategic în situații ostile. În acest caz, calea adecvată de inducere în eroare este aceea de a crea în mod deliberat aparența

de confuzie și lipsă de aptitudini, pentru a-l face pe inamic disprețuitor, mulțumit de sine și prin urmare neatent, ceea ce-l determină să nu se aștepte la un contraatac. Prin urmare, în situațiile în care strategia este ghidul fundamental în afaceri, de obicei nimic nu se apreciază în mod naiv, la valoarea aparentă; însă este crucial să accezi la un nivel ridicat de inteligență și echilibru pentru a evita să devii prea imaginativ și să decazi într-o paranoia contrară propriilor interese.

Așadar, generalul Tian a ridicat tabăra, grăbindu-se să ajungă la Rangling.

Pe urmă, generalul Tian l-a invitat pe Maestrul Sun și l-a întrebat: „Acum ce-ar trebui să fac?”

PIERDUTA ARTA A RĂZBOIULUI 15

Maestrul Sun i-a spus: „Care dintre mai-marii cetăților este neștiutor în treburile militare?”

Generalul Tian i-a replicat: „Conducătorii din Qi-cheng și Gao-tang.”

■ ■ Aici. sunt aleși cei mai puțin competenți pentru că urmează să fie marionete într-un joc de nivel superior. Rolul lor. pe care trebuie să-l joace fără să știe, este acela de a păstra aparența lipsei de pricepere și inteligență la nivelul conducerii. De asemenea, ei sunt destinați a fi sacrificați pentru o cauză mai importantă; aceasta este una dintre cele Treizeci și Șase de strategii bine cunoscute.

Maestrul Sun i-a spus: „Fa-i pe acești mai-mari ai cetăților să se ocupe de apărarea cetăților lor. împrăștie-ți oamenii și apoi adună-i și încercuiește-i pe inamici din toate părțile. împrăștiindu-le și apoi adunându-te pe un front, învârt-te în jurul lor și așează soldați camuflați. Păstrând o avangardă puternică, ordonă grosului armatei tale să se învârtă în continuu în cerc și să lovească dușmanul din spate. Cei doi conducători pot fi sacrificați.”

Așa că Qi-cheng și Gao-tang au fost despărțiți în două unități și s-a pornit un atac direct asupra cetății Rangling, într-o încercare de a o lua cu asalt. Soldați camuflați au dat ocol și au lovit din spate;

cetățile Qi-cheng și Gao-tang au fost înfrânte, căzând pradă strategiei.

■ ■ Maestrul Sun l-a sfătuit pe generalul Tian să-și atragă inamicul prin

această dovadă de incompetență, apoi să se întoarcă împotriva dușmanului cu un contraatac surpriză. În acest caz, partea opusă a adăugat un alt strat din aceeași strategie, reușind astfel să-și atingă obiectivul imediat, dar căzând în același timp în cursa Maestrului Sun.

Maestrul strateg luase deja în calcul această posibilitate, sau mai curând certitudine; obiectivul asediului comandat de Sun Bin nu era să atingă țelul vizibil, ci să-l facă vulnerabil pe inamicul său. Când vezi o țintă și oameni care o vizează, încearcă să vezi care ar puica să fie • de fapt, care este - scopul real: ținta, ochirea, atenția spectatorilor, orice s-ar putea obține din combinația unora sau a tuturor indiciilor în condițiile date, poate cu totul altceva.

Generalul Tian l-a convocat pe Maestrul Sun și i-a spus: „Am dat greș cu asediul la Rangling și am pierdut cetățile Qi-cheng și Gao-tang, care au fost înfrânte strategic. Acum ce-ar trebui să fac?”

Maestrul Sun i-a spus: „Te rog să trimiți care de luptă ușoare în galopul cailor spre apus, către cetatea Liang, ca să-i înfurii; vino din urmă cu trupele risipite, astfel încât să pară că ar fi puține la număr/”

■ * Poate părea periculos să-ți înfurii dușmanul; și într-adevăr așa este, astfel încât e foarte important să analizezi condițiile specifice ale momentului. Scopul utilizării strategice a furiei în acest mod este știrbirea eficienței inamicului, făcându-l să-și piardă capul și să-și consume energia orbește, fără o concentrare deplină. Marii campioni de box la categoria grea Jack Johnson și Muhaimnad Ali erau renumiți pentru aptitudinile lor desăvârșite în această artă. Între unele culturi, ceea ce americanii numesc maniere „ostentative” sau manierisme sunt de fapt fie exemple active, fie relicve ale acestui tip de comportament strategic, dezvoltate în contextul unor condiții sociale care tind să-i oblige

pe oameni să-și asume asemenea comportamente, chiar și pentru simpla autoconservare instinctivă.

Mai există o funcție a furiei consemnată de clasicii strategiei chineze, aceea a îndârjirii propriilor soldați împotriva unui inamic puternic pentru a amplifica impulsul psihologic al atacului și siguranța apărării. Vechii luptători scandinavi, **berserker**, de la care derivă și cuvântul american folosit astăzi, cu semnificația de mânios, furibund, ciupit de streche, aplicau această practică asupra lor înșile. În pugilismul american, legendarul campion al categoriei mijlocii. Stanley Ketchel. era cunoscut pentru practicile sale de asmuțire a adversarului. Suficient de puternic în furia sa pentru a-l trimite

PIERDUTA ARTA A RA7.B0IVT.UI 17

la podea pe însuși campionul categoriei grele, Jack Johnson. Ketchel pare să (i fost unul dintre puținii tineri cu adevărat violenți care au obținut astfel gloria. Cu toate acestea, indulgența cu care se deda în mod obișnuit patimilor sale și uitarea consecventă a faptului că patima este o sabie cu două tăișuri - capabilă de a-i face pe oameni atât ucigași, cât și bufoni - au fost cele care i au adus moartea timpurie. Unul dintre cei mai colerici oameni care au boxat vreodată după regulile marchizului de Queensbury, Stanley Ketchel avea numai douăzeci și patru de ani când a fost împușcat mortal de un soț înșelat furios.

Astăzi, practica întărâtăm propriilor trupe împotriva inamicului pare să fie larg utilizată. Imagini filmate ale unor asemenea procedee de instrucție pot fi văzute din când în când chiar și la televiziunea națională. Utilizarea unor asemenea tehnici asupra unor soldați de naționalități foarte diferite, cu rădăcini ancestrale în toate colțurile lumii, are neajunsuri serioase. Deja evidente pe câmpul de luptă, aceste neajunsuri sunt bătoare la ochi când sunt privite în contextul general, inclusiv al relațiilor dintre populația civilă și propria armată. Poate că din acest motiv <e consideră că în China, țara unei mari diversități regionale, aceste cunoștințe strategice tradiționale se referă în general la în linieră celorlalți și nu la asmuțirea propriilor oameni sau a propriilor aliați, unii împotriva altora.

În această perspectivă, este demn de observat faptul că lucrarea despre strategie a lui Sun Bin nu-l umilește pe prodigiosul său

dușman, Pang Juan. responsabil, dintr-o invidie paranoică, de amputarea picioarelor lui Sun Bin și de tatuarea chipului său asemenea criminalilor. Cartea nu conține nici un indiciu, de exemplu, al vreunei încercări a lui Sun Bin de a-l întărâta pe cel pe care îl sfătuia, generalul Tian, împotriva lui Pang Juan; nici tui cuprinde vreo înșiruire de epitete nemăgulitoare prin care să-l blesteme până la sfârșitul lumii pe cel care-i făcuse rău. Aceasta nu înseamnă, desigur, că Sun Bin nu avea resentimente, ci că își păstra răceala profesională în duda trăirilor sale interioare, în asemenea cazuri, trebuie remarcat, această virtute nu este în mod obligatoriu de natură morală; poate să nu tic nimic mai

mult decât o virtute strategică. A înțelege clar această distincție constituie un avantaj strategic, pentru că diminuează vulnerabilitatea lață de confuzie, care poate să apară și să (ie exploatată în orice domeniu, dimensiune sau formă.

Generalul Tian a făcut așa cum îi recomandase Maestrul Sun și generalul Pang a venit într-adevăr, în marș forțat, lăsându-și echipamentul în urmă. Maestrul Sun l-a atacat neconținut la Guiling și l-a capturat pe generalul Pang.

■ ■ Tot timpul, strategia lui Sun Bin a urmărit să-l determine pe generalul Pang să se întindă peste măsură și să se expună neglijent, în acest timp obosindu-i trupele și păcălindu-le să între în luptă slab echipate.

De aceea s-a spus că Maestrul Sun a fost un expert desăvârșit în domeniul său.

■ ■ în concluzie. Sun Bin l-a determinat pe generalul Tian să utilizeze tactici de direcționare greșită, înșelătoria interioară și exterioară, renunțând la ceva pentru a obține altceva, mai prețios, exploatând strategic erorile, slăbiciunile și deficiențele funcțiilor umane neurologice, de percepție și emoționale, pentru împlinirea unui scop anume, în lucrarea clasică taoistă *Tao Te Ching* se spune: „Tao este universal; poate (i folosit pentru dreapta sau pentru stânga.” Aceasta înseamnă că legile naturale pot li făcute să acționeze în moduri ce pot fi amorale sau

imorale, dar și în moduri morale. Din acest motiv, dezvoltarea atât a caracterului cât și a percepției era. În Antichitate, o cerință taoistă tradițională pentru a învăța să practici tao în propria viață.

2 ■ (TITLU PIERDUT)

Când Maestrul Sun s-a întâlnit cu Regele Wei, i-a spus: „O armată de strânsură nu trebuie să se bazeze pe o formație fixă; acesta este calea transmisă de regii din vremurile străvechi.”

■ ■ Motivele dv a nu te baza pe o formație fixă sunt atât defensive, cât și ofensive. În privința apărării, anticiparea înseamnă vulnerabilitate, din moment ce un adversar care știe cum te vei comporta într-o situație dată va putea să profite de aceste cunoștințe pentru a acționa împotriva ta. Pe de altă parte, dacă nu ești atât de previzibil, nu numai că adversarii nu vor putea să-și stabilească țintele, însă atenția lor va fi slăbită de dispersie. Când adversarii nu pot să anticipeze ce vei face, nu pot acționa împotriva ta cu un efect sigur; și când își dau seama că nu pot să prevadă cum vei acționa, trebuie să te urmărească cu mai multă atenție, fără să știe ce urmăresc de fapt, în acest fel epuizându-și energia și diluându-și progresiv eficacitatea. Aceasta conduce în mod firesc la aspectul ofensiv al imprevizibilității; adversarii care nu pot să spună când și unde ai putea acționa sunt împiedicați să pregătească o apărare sigură. Atenția lor este împrăștiată, devenind astfel, în mod necesar, mult mai firavă, iar energia lor mentală se epuizează firesc în slujba poverii suplimentare. Creșterea anxietății accelerează procesul, iar comportamentul agresiv imprevizibil, destinat în mod fundamental să mărească tensiunea, este de două ori mai eficient prin acumularea de tensiune ce apare inevitabil în cursul reacțiilor inutile la acțiunile înșelătoare.

„Victoria în război este un mijloc de supraviețuire a țărilor pe cale de a-și pierde și de perpetuare a societăților muribunde; eșecul în câștigarea războiului este mijlocul prin care se pierde teritorii și se amenință suveranitatea. De aceea, problemele militare trebuie analizate cu mare atenție.”

■ ■ în lucrarea ci de mică întindere, dar importantă, *Prisoir.v VW Choost to Live Inside* (închisorile în care alegem să trăim. 1987). Doris Lessing urmărește tragedia celor care cred în libertate și pace, dar îți reduc șansele de eliberare și împlinire refuzând să examineze mecanismele opresiunii războiului. Dacă vrem să schimbăm situațiile maligne, susține ea, trebuie să înțelegem aceste situații și modul în care ne afectează. Exact aceasta este logica anticeii *Ane a Războiului'*, cunoaște-ți adversarul, cunoaște-te pe tine însuși, cunoaște-ți locul și cunoaște ce se întâmplă. Distrugerea mecanismului opresiunii și războiului poate să fie o idee stimulatorie emoțională, dar este atât copilărească, cât și contrară bunului simț strategic, deoarece cade în cele mai simple capcane. Dezmembrarea acestor mecanisme, nu visarea și distrugerea lor, constituie o abordare mult mai sigură și înțeleaptă - cu condiția să nu fie doar un vis mai puțin înflăcărat și să fie susținută de cunoașterea și înțelegerea alcătuirii și funcționării lor. Aceste motive pentru studiul artei războiului sunt deja formulate cu o claritate simplă de către filozofii clasici chinezi, pe care Sun Bin îi citează aici fără să-i numească. În concluzie, scopul logic al însușirii mecanismelor conflictului este acela de a (și) capabil să-i aperi pe nevinovați împotriva agresiunii, oprinderii și distrugerii. Aceasta este considerată a fi o extensie inteligentă și civilizată a instinctului natural de autoconservare. Concepția de mai sus se aplică nu numai războiului în sens literal, ci și tuturor domeniilor de competiție și dispută, tuturor domeniilor de ostilitate și conflict. Înainte de a înțelege oarecum ce putem face în legătură cu o problemă, trebuie să vedem ce scopuri sunt servite și ce mijloace sunt folosite. Fără acest echipament mental, suntem condamnați să devenim incapabili de a reacționa la situațiile dificile altfel decât prin suprasolicitare emoțională, inefficientă practic.

„Cei cărora le place militarismul, pe de altă parte, vor pieri; și cei care au ambiția victoriei vor ajunge de ocară. Războiul nu este ceva care să-ți facă plăcere, victoria nu trebuie să facă obiectul ambiției.”

PIERDUTA ARTA A RĂZBOIULUI 21

■ ■ Clasicul scriitor laicist *Tao Te Ching* spune: „Armele bune sunt purtătoare ale seninelor rele: oamenii pot să le disprețuiască,

astfel încât cei care suni pătrunși de Cale nu le acordă atenția cuvenită." Pacifismul exprimat aici nu este sentimental sau naiv; obsei v ați < I textul spune că oamenii „pot să disprețuiască” armele, nu că oamenii „într-adevăr” disprețuiesc armele sau că ...toți” oamenii disprețuiesc armele. Diverse fetișuri legate de arme sunt bine cunoscute de-a lungul și de-a latul lumii, din Antichitate și până în vremurile moderne, iar cercetătorii contemporani din domeniul sociologiei și psihologiei au confirmat forme ale acestui fenomen atât de subtile comparativ. încât în mod normal nu ar fi identificate ca atare. Nefiind descrise sau identificate adecvat în conștiința cotidiană, aceste influențe reprezintă, în consecință, o amenințare mult mai insidioasă la adresa stabilității umane decât formele mai grosiere și mai ușor de identificat de fetișism legat de arme. *Tao Te Citi>u)* continuă: „Armele, fiind purtătoare ale semnelor rele. nu sunt unelte ale celor i ultivați, care le folosesc numai când nu se poate altfel. Fi consideră că este mai bine ca ele să fie îndepărtate; înving fără să le proslăvească. Celor care le ridică în slăvi le place să ucidă oameni.” De asemenea, „Cei buni sunt eficienți, asta e tot; prin urmare, ei nu urmăresc să pună mâna pe putere. Sunt eficienți, dar nu trufași, eficienți, dar nu mândri, eficienți, dar nu aroganți. Iii sunt eficienți când simt obligați să fie, eficienți, însă nu constrâng pe nimeni la nimic.” Pasajele din lucrarea ce reprezintă chintesența taoisniului reflectă cu o mare claritate inspirația originală a concepției lui Sun Bin cu privire la locul potrivit al războiului în ocupațiile omului, așa cum este el ilustrat la începutul acestui capitol al manualului său clasic, despre sfaturile strategice adresate unui rege.

„Acționează numai când ești pregătit. Când o cetate este mică, dar apărarea sa este hotărâtă, înseamnă că are provizii. Când sunt puțini soldați, clar armata este puternică, înseamnă că știi pentru ce luptă. Dacă apără fără provizii sau luptă fără motivație, nimeni nu poate să fie puternic și de neclintit.”

- B Sâ acționczi mimai uimi cșii pregătii este regula cardinală a tuturor artelor marțiale și acțiunilor strategice și. pe drept cuvânt, a tuturor afacerilor și întreprinderilor creatoare. Acest avertisment peren este urmat de o serie de direcții de diagnosticare, deoarece pregătirea adecvată este posibilă numai dacă se cunosc condițiile în vederea sau împotriva cărora se fac

aceste pregătiri, în acest ca/ anume. în măsura în care remarcile sale sunt introductive. Maestrul Sun realizează o abordare generală și face sumarul principalilor parametri cu ajutorul cărora condițiile pot să fie descrise în mod util: parametrul material și parametrul mental sau moral. Așa cum se întâmplă adeseori, este o problemă de bun simț, nu numai în război, ci și în orice activitate constructivă. Trebuie să ai un simț concentrat al scopului pentru a utiliza eficient resursele materiale și să posezi ceea ce este necesar pentru a susține efortul de actualizare a scopului.

„Când Yao conducea țara în vremurile de demult, în șapte împrejurări decretele regale au fost respinse și nu au fost îndeplinite; două în rândul triburilor din răsărit, patru în inima Chinei, [...] Nu se putea obține nimic lăsând lucrurile în voia lor, așa că Yao a luptat și a învins și s-a afirmat cu tărie, făcându-i pe toți să se supună.

În vremurile și mai de demult, Shennong a pornit război împotriva tribului Fusui, împăratul Galben a pornit război împotriva regiunii Shulu. Yao a răpus

poporul Gong Gong, Shun a răpus [_____] și a izgonit

triburile Sari Miao. Tanga izgonit un despot, Regele Wu a doborât un tiran. Tribul Yan din vechia confederație Shang s-a răzvrătit, așa că Ducele din 7.hou l-a înfrânt.

De aceea se spune că, dacă virtutea ta nu este comparabilă cu a celor Cinci împărați din Antichitate, dacă abilitatea ta nu este comparabilă cu a celor Trei Regi din vechime și înțelepciunea ta nu este comparabilă cu cea a Ducelui Zhou, chiar dacă spui că ai de gând să construiești civilizația și dreptatea și să folosești ritualurile și muzica pentru a cârmui în pace, punând astfel capăt vrajbei și jafurilor, nu înseamnă că Yao și Shun nu au vrut să fie astfel, ci că nu au putut să facă astfel; de aceea s-au pus pe fruntea războinicilor pentru a îndrepta lucrurile."

PIERDUTA ARTA A RĂ/BO'U.U.I 21

Aici, Maestrul Sun respectă de asemenea tradiția clasică, citând evenimente din legende eroilor culturii antice pentru a sublinia nevoia de a înțelege aria războiului chiar și în cazul societăților drepte și pașnice. Shennong a fost un lider preistoric, asociat cu dezvoltarea agriculturii, horticulturii și a medianei bazate pe plante. Împăratul Galben, care se presupune că ar fi trăit în secolul douăzeci și șapte înainte de Ilristos, este una dintre cele mai importante figuri

ale taoismului, creditat cu studierea și adunarea unui spectru larg de cunoștințe ezoterice. Yao și Shun, regi antici din secolele al douăzeci și patrulea și al douăzeci și treilea înainte de Hristos, sunt descriși ca modele de perfecțiune în privința conducerii drepte. Regele Tang a fost fondatorul dinastiei Shang/Yin în secolul al optsprezecelea înainte de Hristos; Regele Wu și Ducele din Zhou au fost fondatorii dinastiei Zhou (ChouK la sfârșitul secolului al doisprezecelea înainte de Hristos. Yao, Shun, Tang, Wu și Ducele din Zhou au fost în mod deosebit venerați de tradiția confucianistă, care pune accentul pe dreptate și umanism în guvernare și serviciul public. Cei Cinci Imparați și cei Trei Regi. deși sunt numiți și înșiruiți în mod diferit în diverse Izvoare tradiționale, se numără printre conducătorii legendari care simbolizează prototipurile de înțelepciune și umanism în tradițiile taoistă. confucianistă și în alte școli chineze de gândire. Raționamentul pe care îl folosește aici Sun Bin. citând aceste imagini la care se face referire în lucrări clasice eminente ale taoismului, cum ar fi ***Maestrii di)}*** ***Huainan*** și ***Wen-izu.*** este următorul: din moment ce chiar și marii conducători din trecut, renumiți pentru bunăvoința regimurilor lor, nu au fost capabili să evite ostilitățile, se deduce că nici conducătorii din timpurile ulterioare, indiferent cât de bune ar fi intențiile lor, nu-și pot permite să ignore știința gestionării conflictelor și artele strategiei. ***Maestrii din Huaimn,*** o lucrare laoistă cuprinzătoare din secolul al doilea înainte de Hristos, ilustrează această abordare umanistă a temei pregătirii militare: „Cei care au folosit armele în vremuri străvechi nu au (ăcut-o pentru a-și extinde teritoriul sau pentru a obține bogății; au făcut-o pentru supraviețuirea și continuitatea națiunilor aflate în pragul distrugerii și dispariției, pentru a pune capăt dezordinii din lume și pentru a scăpa de ceea ce le făcea rău oamenilor de rând."

3 ■ ÎNTREBĂRILE REGELUI WEI

Regele Wei din Qi l-a întrebat pe Maestrul Sun despre operațiunile militare în următorii termeni: „Când două armate au aceeași valoare și comandanții lor se țin la distanță, ambele părți stând neclintite și nici una nefiind dispusă să facă prima mișcare, ce se poate face?”

Maestrul Sun i-a răspuns: „Pune la încercare tabăra cealaltă cu ajutorul trupelor ușoare, conduse de un viteaz de rang inferior. Țelul tău să fie obținerea unei retrageri a dușmanului, nu câștigarea unei victorii. Creează un front ascuns pe care să hărțuiești flancurile. Acesta este considerat lili mare succes.”

- ■ Scopul urmăririi mai curând a unei retrageri decât a unei victorii este testarea forței adversarului fără a dezvălui nivelul propriilor resurse. Frontul ascuns stă în spatele falsului front de testare, așteptând reacția adversarului.

Acest gen de manevră are loc în tot felul de interacțiuni, în japoneză, conținutul fățiș al unei tranzacții interpersonale se numește *omote*, ceea ce înseamnă „front”, sau *tatemae*, ceea ce înseamnă „înscenare”, în timp ce motivul ascuns se numește *ura*, cu semnificația „înapoi*”, sau *honne*, care înseamnă aproximativ „adevărata voce”. Dacă utilizarea strategică a discrepanțelor dintre exprimarea fățișă și intenția ascunsă este probabil o practică universală în negocieri, diferențele culturale în privința manierei de desfășurare și de percepere a negocierii pot să ascundă similitudini relevante în comportamente aparent diferite. Descrierea acestei tactici este utilă pentru scopuri defensive, deoarece starea de alertă și receptivitate poate fi amplificată pur și simplu gândindu-te la ea. Atunci când te afli în situații adverse, dezavantajoase sau pur și simplu nefamiliare, este util să-ți reamintești că una și aceeași conversație sau confruntare poate să îndeplinească concomitent două scopuri. Însemnătatea reală este dată de modul în care este înțeleasă întreaga tranzacție și de

PLTIRDUTA ARTA A RA7.R01U1.U1 25

maniera în care fiecare parte percepe și reacționează la mișcările fățișe și la intențiile ascunse ale celeilalte părți. Distinsul

predecesor al lui Sun Bin, Sun Wu. scria: „Dacă te cunoști pe tine însuși și îi cunoști și pe ceilalți, nu te vei afla în pericol nici într-o sută de bătălii."

Regele Wei l-a întrebat: „Există moduri adecvate de a utiliza oștiri mari și oștiri mici?" Maestrul Sun i-a răspuns: „Exista."

Regele Wei l-a întrebat: „Dacă oastea mea este mai puternică și mai numeroasă decât a dușmanului meu, ce-ar trebui să fac?" Maestrul Sun i-a răspuns: „Aceasta este întrebarea unui rege inteligent. Când oastea ta este mai numeroasă și mai puternică, și totuși întrebi cum să o folosești, aceasta este calea de a garanta securitatea țării tale. Dă ordin să se formeze o oaste auxiliară. Dezorganizează-ți aparent armata în grupuri eterogene, ca să determini adversarul să se simtă mulțumit de sine, și în mod sigur va dori lupta."

- ■ Mulțumirea de sine subminează tăria, astfel încât cel puternic poate să-și păstreze forța evitând acest sentiment, în timp ce pregătește căderea adversarilor proiectând o imagine de incompetență care să inducă mulțumire de sine și dispreț. Sun Wu scria: »Chiar și atunci când ești gata de luptă, caută să pari în defensivă: chiar și când ești puternic, fii evaziv."

Regele Wei a întrebat: „Când inamicul este mai numeros și mai puternic decât mine, ce ar trebui să fac?" Maestrul Sun a spus: „Poruncește formarea unei avangărzi care să poată îi retrasa, asigurându-te că ariergarda este bine ascunsă, astfel încât avangarda să se poată întoarce în siguranță. Așează armele lungi pe primul rând și armele scurte în spate, cu arcași mobili care să susțină sectoarele lovite puternic. Ordonă grosului oastei să rămână pe loc, așteptând să vezi ce poate realiza inamicul."

- ■ Funcția avangărzii este hărțuirea adversarului, fie pentru a produce exasperare, fie pentru a atrage un contraatac care să îl facă vulnerabil pe oponent sau pentru a-l determina să-și împartă și să-și despartă oastea sau să părăsească o poziție ori configurație de putere. Ariergarda, firește, este destinată să acopere și să asigure spatele avangărzii, în timp ce grosul oastei rămâne în așteptare pentru a profita de orice moment de confuzie sau slăbiciune al dușmanului.

Acest pasaj oferă, de asemenea, o metaforă utilă pentru alocarea resurselor în situațiile solicitante sau în cazul confruntării cu probleme insolubile. Avangarda înseamnă cercetare, ariergarda înseamnă dezvoltare, grosul oștirii constituie infrastructura existentă și alocarea resurselor deja în funcțiune. Avangarda trebuie să poată fi „retrasă” în sensul că recunoașterea eficientă trebuie să fie flexibilă și adaptabilă, gata să o pornească de la capăt în direcții noi dacă situația o impune. Angajamentele fixe care nu reacționează la condițiile în schimbare, asemenea unei avangărzi care nu poate fi retrasă, sunt mai vulnerabile la a fi compromise de inconstanța imprevizibilului și neprevăzutului. Într-un mediu deosebit de competitiv, dezvoltarea, ca „ariergardă” care susține cercetarea avangărzii, este ținută „ascunsă” sau secretă, astfel încât să nu facă toată lumea același lucru în același timp. Aceasta face posibilă competiția constructivă, evolutivă, ajutând în același timp la menținerea unei spații relativ deschise în care opinia publică să se poată exprima, în cadrul infrastructurii existente, „grosul oștirii” (incluzând infrastructurile abstracte, conceptuale, ale culturii) rămâne imobil în sensul că necesită un grad de stabilitate pentru a funcționa eficient, însă trebuie să „vadă ce va face inamicul” pentru a-și dezvolta organele și operațiunile necesare societății, companiei și individului în scopul de a face față situațiilor provocatoare sau amenințătoare.

Regele Wei ȳ1 întrebă: „Să presupunem că inamicul avansează când avansezi și eu, iar eu încă nu știu cine are trupe mai numeroase; ce-ar trebui să fac?”

PIERDUTA ARTA A RĂZBOIULUI 27

- ■ Răspunsul la această întrebare lipsește. Pe baza materialelor relevante din acest text din textele înrudite, se poate presupune că Maestrul Sun a recomandat tactici menite să ia pulsul oponentului, cu disimularea concomitentă a propriilor forțe.

Regele Wei a întrebă: „Cum ar trebui atacați disperării?” Maestrul Sun a răspuns: „[...] (Așteaptă) până când își găsesc un mod de viață.”

- ■ Cea mai veche scriere clasică chineză, *I Chhig* sau *Cartea*

schimbărilor, este prima care subliniază această strategie de a nu aduce adversarul la disperare. În textul respectiv, situația aceasta este simbolizată de un rege care, aliat la vânătoare folosește numai trei gonaci, lăsând un colț .il plasei ridica, astfel încât să ofere prăzii o șansă de scăpare.

Principiul este acela că un „șobolan încolțit” se poate întoarce împotriva urmăritorului sau cu o forță negatoare, dacă este adus în pragul disperării absolute. Având o șansă de a scăpa, potrivit raționamentului, oponentii înfrânți nu se vor transforma în disperați înrăiți și nu vor trebui închiși în temniță, suprimați sau exterminați pentru ,i obține și a menține pacea și ordinea socială in urma conflictului

Regele Wei a întrebat: „Cum îi ataci pe cei care-ți sunt egali?”

Maestrul Sun a răspuns: „Stârnind confuzia în rândurile lor și dispersându-i, îmi concentrez trupele să~i pună la pământ fără ca dușmanii să-și dea seama ce se întâmplă. Dacă inamicul nu se lasă dispersat, însă, așează-te și nu mișca; nu lovi atunci când e loc de îndoială.”

- ■ Inducerea confuziei și dispersarea oștii oponentului au ca scop să atenueze energia unui atac precum și să compromită siguranța defensivei inamicului. A lovi trupele dispersate cu o oaste concentrată este un mijloc de înclinare a balanței factorilor strategici în propria favoare atunci când ie confrunți cu un adversar egal ca efective și ca putere. Concentrarea și dispersia sunt atât mentale cât și fizice, aplicându-se atenției, impulsului, forței, efectivelor și resurselor materiale. Prezenta îndoielii înseamnă că există o dispersare a atenției, soldată cu pierderea concentrării: prin urmare, se recomandă ca în condiții de dubiu să nu fie inițială nici o acțiune.

Regele Wei a întrebat: „Există o cale să atac o oaste de zece ori mai numeroasă decât a mea?”

Maestrul Sun a răspuns: „Da. Atacă-i unde nu sunt pregătiți, acționează când se așteaptă mai puțin.”

- ■ Această tactică este preluată direct din *Arta Războiului* lui Sun Wu

(Sun Tzu). Ideea este că efectivele și resursele mai mari nu garantează superioritatea tactică dacă nu sunt utilizate eficient. Prin urmare, scopul disimulării, ca artă strategică, constă în a-i împiedica pe adversari să-și exploateze capacitățile agresive și defensive la adevărata valoare.

Regele Wei a întrebat: „Când terenul este neted și trupele sunt ordonate, clar cu toate acestea sunt înfrânte într-o confruntare, care este motivul?”

Maestrul Sun a răspuns: „Linia întâi a fost lipsită de o avangardă de elită.”

- ■ Rolul unei avangărzi constă în hărțuirea, dispersarea, dezorientarea și slăbirea adversarului.

Regele Wei a întrebat: „Cum îmi pot face poporul să-mi execute ordinele în mod firesc?”

Maestrul Sun a răspuns: „Câștigă-i încrederea în mod firesc.”

- ■ Dacă a existat vreodată o cheie a artei conducerii, poate că aceasta este: pentru a-i face pe oameni să execute ordinele în mod firesc, fii demn de încredere în mod firesc. Filozoful practic Confucius este cunoscut pentru observația că oamenii nu se

PIERDUTA ARTĂ A RĂZBOIULUI 29

supun comandanților în care nu au încredere, chiar dacă sunt forțați să asculte; prin urmare, îi vor urma pe conducătorii în care au încredere, chiar și fără cuvinte.

Regele Wei l-a exclamat: „Desăvârșite vorbe! Căile de purtare a războiului sunt inepuizabile!”

- ■ Caracterul inepuizabil al modurilor în care se poate purta un război înseamnă adaptabilitate fără margini. Când atacurile surpriză sunt repetate de nenumărate ori, devin convenționale și își pierd valoarea strategică. Când tacticile convenționale sunt schimbate pe neașteptat, potrivit situației, împrumută elementul

de surpriză și dobândesc o valoare strategică sporită. În acest fel ni se spune că surpriza devine convențională, în timp ce convenționalul devine surpriză.

Generalul Tian Ji l-a întrebat pe Maestrul Sun: „Ce-i poate pricinui neplăceri unei oști de strânsură? Ce îi pune bețe în roate unui adversar? Ce anume face zidurile impenetrabile? Ce te poate face să pierzi avantajul terenului? Ce anume determină lipsa de loialitate a poporului? Pot să te întreb dacă există principii care să guverneze aceste lucruri?”

Maestrul Sun i-a răspuns: „Există. Terenul pricinii- iește neplăceri unei oști de strânsură, trecătorile înguste pun bețe în roate adversarului. Așa se zice: «O milă de mlaștină este coșmarul oricărui comandant; (...) ca să o traverseze, își lasă toată armura în urmă». De aceea îți spun că terenul pricinuieste neplăceri unei armate, trecătorile înguste pun bețe în roate adversarului, sârma ghimpată face zidurile impenetrabile ...”

u ■ în original lipsesc părți din răspunsul lui Sun Bin. Explicațiile maestrului despre modul în care se ratează ocaziile și cum se produce pierderea loialității poporului nu au fost găsite. Însă teme similare apar și în alte părți în sfaturile tradiționale despre strategie, fiind elemente critice ale funcției de comandă. Vorbind la modul general, ocaziile se ratează din cauza informării greșite sau a lipsei de informații, din cauza evaluării eronate a informațiilor provenite din spionaj, din cauza lipsei de curaj sau de inițiativă, indolenței, preocupării sau altor lipsuri similare în managementul de bază. Marele conducător civil și militar Zhuge Liang spunea: „Sunt trei izvoare principale pentru prilejurile de acțiune: evenimentele, tendințele și condițiile. Când ocaziile rezultă prin intermediul evenimentelor dar ești incapabil să profiți de pe urma lor, nu ești isteț. Când ocaziile devin active prin intermediul unei tendințe și, cu toate acestea, nu îți poți face planuri, nu ești înțelept. Când ocaziile rezultă din condiții, dar nu poți să acționezi potrivit, nu ești îndrăzneț.” Tot el a mai spus: „Dintre toate căile pe care cauți ocazia, cea mai valoroasă este cea care te ia prin surprindere.” Pierderea loialității poporului rezultă din arbitrarie și nedreptate, mai ales în privința recompenselor și pedepselor, privilegiilor și ocaziilor. Citând tradiția străveche, Zhuge Liang a scris în sfatul său

pentru comandanți: „Nu-ți întoarce fața de la cei loiali și de încredere din cauza vicleșugurilor celor șireți, clar trădători. Nu te așeza înaintea ca soldații tăi să se așeze, nu mânca înainte ca soldații tăi să mănânce, îndură același frig și aceeași căldură ca și soldații tăi; împărtășește-le greutatea și bucuriile. Cunoaște dulceața și amărăciunea exact așa cum le cunosc soldații tăi: asumă-ți aceleași riscuri ca și ei. Atunci, soldații se vor strădui din toate puterile și va fi posibil să distrugi dușmanii."

Tian Ji a întrebat: „O dată ce s-a stabilit o linie mobilă a frontului, cum poți să-i faci pe războinici să asculte ordinele fără greș când intră în acțiune?"

Maestrul Sun i-a răspuns: „Fii strict și arată-le cum pot să tragă foloase din aceasta."

m m Strădania inspirată de caracterul comun al scopului este în mod natural mai intensă, mai autentică și mai de încredere decât strădania inspirată numai de ordine autoritare și recompense

PIERDUTA ARTA A RĂZBOIULUI 51

fixe. Acest aspect este subliniat în următoarea întrebare și în răspunsul aferent.

Ti an Ji a întrebat: „Recompensele și pedepsele sunt esențiale pentru spiritul războinic?"

Maestrul Sun a răspuns: „Nu. Recompensele sunt mijloace de încurajare a trupelor, de a-i face pe luptători să se preocupe mai puțin de moarte. Pedepsele sunt mijloace de potolire a dezordinilor, de a-i face pe oameni să respecte autoritatea. Ele pot să mărească șansele de victorie, dar nu sunt chestiunea cea mai importantă."

■ *m* Există limite inerente ale recompenselor și pedepselor. Excesul acordării de recompense poate să ducă la ruină, din cauza costurilor materiale și prin crearea unei competiții secundare. Excesul în privința pedepselor poate să ducă de asemenea la ruină, din cauza costurilor de personal și prin crearea unei atmosfere de frică și suspiciune.

Ti an Ji a întrebat: „Planificarea, impulsul, strategia și viclenia sunt esențiale pentru război?”

Maestrul Sun a răspuns: „Nu. Planificarea este mijlocul de a aduna un mare număr de oameni. Impulsul este utilizat pentru a avea siguranța că soldații vor lupta. Strategia este mijlocul de a-i surprinde pe adversari cu garda coborâtă. Viclenia este un mijloc de a pune bețe în roate adversarului. Toate acestea pot să mărească șorții de izbândă, dar nu sunt chestiunea cea mai importantă.”

■ ■ Un plan inspirat poate să magnetizeze atenția și să electrizeze strădaniile, însă nu poate să garanteze condiții pozitive de mediu. Impulsul poate să adune o multitudine de energii mai mici într-un curent plin de forță, însă nu poate să garanteze acuratețea scopului și direcției necesare pentru a depăși un obstacol de netrecut. Strategia poate să te facă capabil să o iei înaintea adversarului atunci când dă roade, însă nu poate să îl împiedice să se regroupeze și să contraatace. Viclenia poate să-i pună pe adversari pe piste greșite sau te poate ajuta să-i surprinzi cu garda coborâtă, dar nu garantează o ofensivă eficientă care să pună capăt conflictului. Pe scurt, toate aceste lucruri își pot afla locul în acțiunea tactică, dar nici unul dintre ele nu este suficient pentru a fi, prin el însuși, chintesența victoriei.

Roșu de furie, Tian Ji l-a repezit: „Aceste șase lucruri sunt folosite de toți experții și cu toate acestea tu, Maestrule, spui că nu sunt cele mai importante. Și atunci care sunt cele mai importante?”

Maestrul Sun i-a replicat: „Să-ți estimezi adversarul, să-ți dai seama care sunt zonele periculoase, să te asiguri că supraveghez terenul, (...) sunt principiile călăuzitoare pentru comandanți. Să te asiguri că ataci acolo unde nu există apărare, asta este cel mai important pentru războinic [...]"

■ ■ O parte a răspunsului lui Sun Bin lipsește, însă sensul general al pasajului pune accentul pe pregătire și pe factorul surpriză. Acestor doi factori li se acordă o atenție deosebită în toată literatura clasică de strategic.

Tian Ji a întrebat: „Există oare un principiu potrivit căruia o oștire desfășurată nu ar trebui să se angajeze în luptă?"

Maestrul Sun a răspuns: „Da. Când ocupi o trecătoare strâmtă și ai construit fortificații cât se poate de sigure, să fii tăcut, să fii atent și să nu te miști. Nu te lăsa atras de nimic, nu te lăsa mâniat de nimic."

- ■ Când te afli pe o poziție sigură, dacă te lași momit de inamic și cazi pradă lăcomiei sau furiei, atunci renunți la siguranță pentru a te expune unor riscuri neștiute.

'JTiaii Ji l-a întrebat pe Maestrul Sun: „F.xisiă oare un principiu potrivit căruia n-ar trebui să eviți să le angajezi în luptă, chiar dacă adversarul este mai numeros și mai puternic?”

Maestrul Sun i-a spus: „Da. Înlărește-ți fortificațiile pentru a spori hotărârea oștenilor, întărește unitatea armatei printr-o corectitudine fără pată. Lvită-i pe dușmani ca să-i umpli de trufie, ademenește-i ca să-i obosești, ataca-i când nu sunt pregătiți, acționează când se așteaptă mai puțin și asigură-te că poți să continui tot așa.”

■ ■ n vi tarea unui inamic puternic pentru a lăsa impresia de slăbiciune sau lipsă de încredere în forțele proprii este o tactică de a induce arogantă, mulțumire de sine și încredere excesivă, în scopul de a slăbi încordarea y. atenția dușmanului. Ademenirea dușmanului în urmăriri sterile este o tactică de erodare a forței și răbdării acestuia. A ic;iona în afara ariei de așteptări și a lovi acolo unde nu există apărare sunt principii generale de strategie, recomandate însă cu precădere în cazurile în care există un mare dezechilibru de putere relativă, încât o confruntare directă nu este lezabilă.

Tian Ji l-a întrebat pe Maestrul Sun: „La ce servește Formația Bufniței? La ce servește Formația Gâștei? La ce servesc trupele de elită? La ce servesc salvele rapide de săgeți trase din arcuri puternice? La ce servește linia frontului în formă de vârtej? La ce servesc oștenii de rând?”

Maestrul Sun a răspuns: „Formația Bufniței servește la penetrarea liniilor strânse de apărare și la străpungerea flancurilor. Formația Gâștei servește la lovirea flancurilor și ca răspuns la schimbări (...) Trupele de elită servesc la penetrarea liniei frontului pentru capturarea comandanților. Salvele rapide de săgeți lansate cu arcuri puternice servesc la ușurarea luptei și sporirea capacității de a rezista mai multă vreme. Linia frontului în vârtej servește la Oștenii de rând ajută, prin strădania lor, la apropierea de victorie.”

■ » Formația Bufniței poate fi imaginată ca o concentrare intensă,

maximă, de energie, adaptată în mod special scopului străpun- ii obstacolelor și înfrângerii rezistenței, și Formația Gâștei este concentrată, însă. în plus, beneficiază de o perspectivă periferică și o capacitate de acțiune mai vaste; domeniul său mai larg de intervenție este deosebit de util, în special pentru doborârea adversarilor de pe flancuri, în timp ce combinația de concentrare și repartizare uniformă a trupelor este adecvată pentru sporirea adaptabilității operative. Avangarda de elită, artileria de susținere și oștenii de rând pot fi transpuși în termeni civili ca cercetare, dezvoltare și producție. Cercetarea poate fi asemănată unei avangărzi de elită care trebuie să străpungă în: icrele convențiilor existente pentru evaluarea potențialului necunoscutului. Dezvoltarea susține cercetarea printr-o supraveghere pragmatică, în cadrul căreia avantajele potențiale aduse la lumină de cercetare pot fi testate și verificate prin transformarea lor în lucruri practice; ca urmare, cercetarea merge mai departe, demonstrându-se că a contribuit la dezvoltarea a ceea ce este util. Producția urmează în mod firesc demonstrației de utilitate, permițând ca beneficiile să fie materializate la scară publică.

Maestrul Sun a adăugat: „Conducătorii luminați și comandanții versați nu se așteaptă să aibă succes numai cu oșteni obișnuiți.”

■ ■ Atât în întreprinderile militare, cât și în cele productive, succesul este obținut prin cooperarea oamenilor cu diferite aptitudini, talente și capacități. Când potențialele intrinseci ale acestor capacități sunt fiecare activate și distribuite astfel încât să aibă efectul colectiv maxim, atunci se poate spune că se află în condiții de cooperare. Cooperarea nu înseamnă numai ca toată lumea să facă același lucru, indiferent de capacitățile sale Individuale.

PIERDUTA ARTA A RĂZBOIULUI 35

Pentru a extinde această remarcă a Maestrului Sun la paralela anterioară cu cercetarea, dezvoltarea și producția, se poate observa că în cadrul istoric: moderne economiile bazate pe producție fără cercetare și dezvoltare au fost sau devin tot mai dependente și mai vulnerabile în raport cu acelea care au

combinat cercetarea, dezvoltarea și producția. Se poate întâmpla, desigur, ca toate economiile să posede, undeva în cadrul lor, toate acestea trei elemente. În anumite măsuri. Fapt este, în orice caz, că în contextul actualei economii globale bazate pe lichidități și credit, cercetarea și dezvoltarea pot fi, și au fost, atât obligate, cât și încurajate să devină, de multe ori, mult mai active decât este cu adevărat necesar - fie pentru economia locală în chestiune fie, pe termen lung, pentru însăși economia globală.

Aceste observații se referă la toate nivelurile unei economii. Cercetarea și dezvoltarea peim. uute sunt la fel de importante în raport cu producția în domenii diverse, vom arăta selecționarea animalelor, agricultura și sectorul de servicii, pe cât sunt în știință, tehnologie și Industriile manufacturiere.

Când Maestrul Sun «i ieșit de la aceste întâlniri, discipolii Siii s-au interesat în legătură cu întrebările Regelui Wei și ale generalului său, Tian Ji. Maestrul Sun le-a spus: „Regele Wei s-a interesat (le nouă probleme, Tian Ji numai de șapte. Sunt aproape de a obține cunoașterea războiului, dar încă nu au atins Calea!

Am auzit că cei care sunt întotdeauna demni de încredere vor înflori, iar cei care acționează cu dreptate (...) Cei care folosesc armele fără să se pregătească vor fi răniți, iar deznădăjduiții înarmați vor pieri. A treia generație din Qi este motiv de îngrijorare!"

- ■ Temerile Maestrului Sun Bin pentru regatul Qi se născuseră de fapt din istoria ultimelor trei generații. Deși Qi devenise unul dintre cele mai puternice regate după distrugerea federației întemeiate de dinastia Zhiou. în cele din urmă decăzuse prin

intrigi și slabă judecată. Cinci regate mai mici se adresaseră statului Qi cerând ajutor împotriva prădăciunilor rapacelui siat Qin (Ch'in). care în cele din urmă și-a asigurat controlul întregii Chine amice și a format primul imperiu. Când s-a întâmplat acest lucru, unul dintre cei mai apropiați consilieri ai regelui din (ji i-a vândut pe reclamanți statului Qin, acceptând mită pentru a susține cauza regatului Qin la curtea regatului Qi. Trecând de partea regatului Qin după sfatit acestui unchilor, Qi a (ost trădai și anexat de presupusul său aliat. Puternicele armate ale statului Qin au răpus apoi cele cinci regate mai mici cu ușurință. A-I ajuta pe cel puternic împotriva celui slab poate părea o strategie corectă, deși nu foarte morală; și acesta putea să fie motivul pentru care regele statului Qi a acceptat să urmeze ceea ce s-a dovedit, până la sfârșit, a fi o tactică fatală, recomandată de un trădător. Nu numai că regele din Qi a încălcat moralitatea taoistă tradițională a războiului, care dicta ca cel slab să fie ajutat împotriva celui puternic; dintr-un punct de vedere pur strategic, el a trecut cu vederea potențialul tactic latent ce sălășluia în însăși disperarea celor cinci, care făceau apel pentru ajutor împotriva unui inamic comun.

TI AN JI PUNE ÎNTREBĂRI DESPRE FORTIFICAȚII

f*Tian Ji 1-a întrebai pe Sun Bin: „Ar fi eficient dacă oștenii mei aflați pe câmpul de luptă și-ar întări permanent baricadele?"

Maestrul Sun a replicat: „Aceasta este întrebarea iutii conducător luminat, o întrebare pe care poporul o trece cu vederea și nu o pune în valoare. Este, de asemenea, o întrebare detestată de adversari."

m m Una este să dispui o forță de luptă în teren și <ă aștepți să-și îndeplinească datoria; alta este să ai în vedere dezvoltarea și adaptarea permanentă a accstei forțe la condițiile în schimbare.

Ti an Ji a spus: „Poți să-mi vorbești despre asta?" Maestrul Sun a răspuns: „Da. Această metodă este folosită pentru a răspunde la schimbările bruște sau atunci când te afli pe un teren restrâns, care nu-ți permite desfășurarea trupelor. Așa i-am capturat pe Pang Juan și pe Prințul Shen."

* Paranteza cuprinde fragmente reconstruite.

- u Din punct de vedere strategic este necesar să-ți asiguri posibilitatea de a stăpâni evoluțiile neprevăzute, schimbările imprevizibile ale cursului acțiunii și impasurile neașteptate. Capacitatea de a întări mijloacele defensive în asemenea condiții neprielnice este esențială pentru lansarea unei ofensive eficiente.

Ti an Ji a spus: „Prea bine, dar aceste evenimente au trecut deja și nu am văzut că s-ar fi procedat așa cum spui.”]

Maestrul Sun a spus: „Sârma ghimpată poate fi folosită în locul șanțului cu apă al unei cetăți, căruțele pot fi folosite ca baricade. Scuturile pot fi folosite la camuflarea al întăriturilor. Pe urmă vin armele lungi, ca ajutor în caz de pericol. Sulițele scurte servesc pentru a susține armele lungi. După ele urmează armele scurte, pentru a încetini întoarcerea inamicului și a-l lovi când puterea lui slăbește. Urmează apoi arcurile, în locul catapultelor. În centru nu se află nimeni, așa că este umplut cu (...1 Când oștenii sunt pe poziție, regulile sunt îndeplinite.

Codul spune: «Pune arcurile după sârma ghimpată, apoi trage cât este nevoie. Pe culmea întăriturilor, arcurile și sulițele sunt jumătate, jumătate.»”

- ■ Un principiu de bază al adaptării practice este adoptarea oricăror mijloace necesare pentru a îndeplini sarcina. Aici intră în rol arta substituirii a ceea ce nu există cu ceea ce există și abilitatea de a organiza resursele într-un asemenea mod încât să fie maximizate efectele obținute din combinarea și cooperarea lor.

„O regulă spune: «Acționează după ce afli ce au de raportat spionii care s-au întors] Pune străji la intervale, unde să poată fi văzute. Pe terenul înalt așează-le în dreptunghi; pe teren jos, așează-le în cerc. Noaptea, pune-le să semnalizeze cu tobele; în timpul zilei pune-le să semnalizeze cu steaguri.»”

- ■ Autocunoașterea și cunoașterea adversarilor sunt considerate a fi esențiale pentru aplicarea cu succes a artei războiului. Principalele infrastructuri legate de aceste însărcinări sunt un sistem de culegere a informațiilor externe și un sistem de comunicații interne.

5 - TRUPELE *DE* ELITĂ

Maestrul Sun a spus: „Victoria unei oștiri de strâns ura depinde de corpul său de elita, curajul său constă în ordine, dibăcia ei constă în configurație și imbold, avantajul constă în încredere, eficiența constă în conducere, bogăție constă în replierea rapidă, tăria constă în a-i lăsa pe oameni să se odihnească, rănilor constau în bătăliile neîntrerupte.”

- ■ Corpul de elită este avam:..mla care străpunge sau zdrobește linia de atac sau de apamre a inamicului, prin aceasta creând descurajare sau o breșă de vulnerabilitate. Curajul este considerat <> chestiune de ordine prin aceea că o formație sau o organizație ordonată unesc eforturile oamenilor cu diferite capacități fi/uv s m psihologice, uniformizând astfel disparitățile individuale; cel îndrăzneți \$l ageri ii sprijină <i ii încurajează pe cei mai puțin vi>:uroși, în timp ce prezenta elementelor mai slabe si m.ii p: dente ii temperează pe cei care sunt exagerat de entuziaști

Priceperea în dispunerea trupelor și în impulsionarea lor se materializează prin organizarea oamenilor într-un asemenea mod încât să acționeze ca o unitate, a cărei forță poate să fie direcțională coerent pentru obținerea unei concentrări intense a forței și impactului.

Avantajul și eficacitatea constau în încredere și călăuzire, pentru că încrederea în conducători îi unește pe oameni și le dă putere conducătorilor. Fără călăuzire. încrederea este oarbă; fără încredere, călăuzirea este lipsită de putere. Bogăția constă în replierea rapidă, deoarece acesta este singurul mod în care se poate evita un consum prea mare de energie constructivă și resurse materiale. Tăria constă în odihnă, pentru că aceasta este calea de a evita risipa inutilă și de a obține recuperarea după eforturi epuizante. Rănilor constau în lupte repetate, deoarece consumul continuu de energie și resurse materiale erodi «i/ă în mod inevitabil tăria unei armate, făcând-o în cele din urmă să-și piardă capacitatea de a evita, rezista sau de a face față factorilor adversi.

Maestrul Sun 61 spus: „Integritatea în acțiune este o bogată resursă pentru războinici. Încrederea este o răsplată deosebită pentru războinici. Cei care disprețuiesc violența sunt războinici potriviți să le slujească regilor. Cei care câștigă de partea lor multe cohorte izbândesc [...] ^{/y}

- ■ Integritatea este trăsătura prin care se obține încrederea conducătorilor, comandanților, colegilor și subordonaților, ca și <1 oamenilor de pretutindeni. Încrederea solidifică și dă putere relațiilor de muncă, permițându-i individului să acționeze la potențialul personă: maxim, cu cooperarea eficientă <1 celorlalți. Războinicii care disprețuiesc violența sunt potriviți să le slujească regilor, în două sensuri importante. Potrivit unuia dintre cele mai vechi principii ale artei războiului, cea mai valoroasă victorie este cea câștigată cu violență minimă; cei care disprețuiesc violența și totuși sunt războinici sunt cei mai eficienți în slujba lor. Mai mult, războinicii care sunt pasionați de violență au o motivație personală și nu li se poate încredința lupta pentru o cauză publică; numai cei care disprețuiesc violența pot fi determinați să intre în luptă în condiții de necesitate obiectivă. *Tao Te Ching* spune: „Cei cărora le face plăcere să ucidă nu-și pot căpăta de la lume împlinirea dorinței lor.” Și, de asemenea, „când câștigi un război, să sărbătorești jeluind.”

Maestrul Sun a spus: „Sunt cinci condiții care conduc întotdeauna la victorie. Cei care au comanda meritată a unei structuri de putere unificate sunt victorioși. Cei care cunosc Calea sunt victorioși. Cei care câștigă de partea lor multe cohorte sunt victorioși. Cei ai căror colaboratori lucrează împreună în armonie sunt victorioși. Cei care își măsoară inamicii și cântăresc greutatea sunt victorioși.”

PII KDUTA arta A RĂZBOIULUI 41

- m m După coate probabilitățile, o structură de putere unificată este mult mai eficientă decât una fărâmițată sau fragmentată în interior. Calea, potrivit lui Sun Wu, predecesorul lui Sun Bin, înseamnă „să faci poporul să aibă același scop ca și cârnuritorii”. prin aceasta obținându-se unitatea internă de aspirații și unitatea externă de organizare.

Câștigarea susținerii conduce în mod natural la succes, însă lipsa de armonie și de integritate la nivelul conducerii subminează eficacitatea. Cunoașterea situației, atât a adversarilor cât și a circumstanțelor esențiale din mediul înconjurător, este absolut necesară pentru desfășurarea eficientă a capacităților și resurselor.

Maestrul Sun a spus: „Sunt cinci lucruri care conduc întotdeauna la eșec. Punerea de piedici în fața comandanților conduce la eșec. Necunoașterea Căii conduce la eșec. Nesupunerea față de comandanți conduce la eșec. Netilivarea agenților secreți conduce la eșec. Neîncrederea cohortelor conduce la eșec.

- ■ Abilitățile unei conduceri nu se pot materializa în acțiune în lipsa unei structuri organizaționale eficiente și a unui lanț de comandă care să răspundă la inițiativă. Prin același raționament, incapacitatea de a asigura acest grad de ordine nu numai că pune bețe în roate conducerii, dar este și un eșec. Conducătorii slabi și supușii recalcitranți își atrag reciproc neîncrederea, poate pentru că nu sunt motivați în adevărat de cauza comună, sau pentru că interesele lor personale sunt prin ele însele prea puternice și prea disparate ca să se realizeze unitatea de scop și de strădanie. Utilizarea agenților secreți are scopul de a aduna informații vitale și de a răspândi dezinformări cruciale. Secretul este implicat în culegerea de informații deoarece cunoașterea înseamnă putere și, prin urmare, este păzită; secretul este implicat în răspândirea dezinformării pentru a păstra efectul de iluzie.

Maestrul Sun a spus: „Victoria constă în desăvârșirea [...], un sistem clar de recompense, în alegerea trupelor de elită și în a profita de inamici [...]. Aceasta se numește siguranța unei mari armate.”

- ■ Un sistem dar și stabil de recompense se instituie pentru a crea o structură motivațională unitară, capabilă să direcționeze eficient atenția și efortul personalului. Trupele de elită, ale căror funcție și importanță ca forțe de avangardă au fost definite anterior, trebuie să fie alese cu deosebită pricepere, pe baza capacității reale, a pregătirii și realizărilor. Scopul real al valorificării avantajului asupra inamicilor constă în a obține victoria mai curând prin competența militară

superioară decât prin violență sau forță copleșitoare. Se bazează, de la bun început, pe premisa că situația a ajuns deja la un punct unde există animozități și conflictul nu mai poate fi evitat prin nici un mijloc.

Maestrul Sun a spus: „Nu există comandă fără conducere.

[Există trei elemente ale] ordinii: primul este încrederea, al doilea este loialitatea, al treilea este voința. Loialitate față de ce anume? Loialitate față de stăpânire, încredere în ce? în recompense garantate. Voință față de ce? Voința de a scăpa de rău.

„În lipsa loialității față de stăpânire, nu poate fi avută în vedere utilizarea armatei. În lipsa garantării recompenselor, țăranii nu vor fi curajoși. În lipsa voinței de a scăpa de rău, țăranii nu vor da dovadă de respect/'

■ ■ O oaste de strânsură sau o forță de intervenție de orice fel pot

realiza ceva cu propriile resurse și aptitudini, dar dacă efectul nu este în armonie cu scopurile legitime profunde ale țării sau organizației - care includ politicile conducerii sau ale directoratului, ca și aspirațiile cetățenilor sau muncitorilor - va fi imposibil să se mențină un succes durabil și să se acumuleze constructiv realizările succesive.

6 ■ ALEGEREA MOMENTULUI PENTRU LUPȚĂ

Maestrul Sun a spus: „între cer și pământ, nimic 1111 este mai nobil decât umanitatea (...) Alegerea anotimpului potrivit, avantajele terenului, armonia în rândul oștenilor - dacă acestea trei nu sunt întrunite, va fi nenorocire chiar și în caz de victorie. Drept urmare este mai bine să renunți înaintea luptei, intrând în bătălie numai atunci când nu ai de ales."

■ ■ Chiar și victoria este o nenorocire în lipsa alegerii anotimpului

potrivit, a avantajelor terenului și a armoniei în rândul oștenilor, pentru că în aceste condiții victoria ar fi cucerită cu prețul pierderii muncii productive, al distrugerii mediului și al unui procent excesiv de mare de victime. În clasică lucrare ta<>:stă ***Tac Te Ching*** se spune: „Cel care este îndrăzneț însă lipsit de îndurare, cel care are anvergură dar nu economisește resursele, cel care merge înainte fără respect, acela va muri"

Concluzia că „este mai bine să renunți înaintea luptei, intrând în bătălie numai atunci când nu . i de ales* apare și în ***Tao Te Ching***. care afirmă că este un precept filozofic vechi: „Sunt proverbe despre folosirea armelor «Să nu fim noi agresorii, ci să ne apărăm», «în loc să înaintăm tui deget, mai bine să ne retragem un pas.»"

„Prin urmare, când te-ai luptat pentru vremuri liniștite, nu-ți mai supui oamenii la corvezi. Cei care duc bătăliile greșit sau fără metodă câștigă victorii mici în războaie de uzură."

■ ■ Eforturile speciale și alocările necesare pentru a face față

situațiilor de urgență pot să ducă la ruină dacă sunt continuate sub constrângere după împlinirea datoriei. ***Tac Te Ching*** spune: „Alerta calculată nu poate fi menținută multă vreme [...] Când datoria este îndeplinită onorabil, retragerea e calea firească." Victoriile celor nedrepti și lipsiți de metodă sunt obținute prin războaie de uzură, pentru că luptele se duc atunci când oamenii cinstiți și nevinovați trebuie să-și vadă de treburile lor.

Maestrul Sun a spus: „Cei care câștigă șase bătălii din zece sunt călăuziți de stele. Cei care câștigă șapte bătălii din zece sunt călăuziți de soare. Cei care câștigă opt bătălii din zece sunt călăuziți de lună. Cei care câștigă zece bătălii din zece au comandanți pricepuți, dar cu toate acestea provoacă nenorociri [...]"

■ ■ Cei care câștigă toate bătăliile pot să ducă la nenorociri secătuiul resursele prin continua recurgere la război, creând un impuls agresiv, o poftă de cucerire, și căzând pradă autosuficienței și lipsei de atenție. Există un proverb vechi care spune că victoriile repetate în războaie repetate produc o clasă conducătoare arogantă și o populație extenuată, în cele din urmă, ruinând țara.

„|...J Există cinci lucruri care echivalează cu un eșec; cu oricare dintre ele nu vei cunoaște victoria. Astfel, printre căile războiului sunt împrejurări în care sunt uciși mulți oameni dar nu sunt capturați comandanți sau trupe, sunt împrejurări în care comandanții și trupele sunt capturați însă tabăra lor principală nu este ocupată, sunt împrejurări în care este ocupată tabăra dar nu este capturat generalul, și sunt împrejurări în care oastea este respinsă și generalul ucis. Așadar, dacă găsești Calea, nimeni nu îți poate rezista."

■ ■ Textul antic este incomplet, astfel încât nu este clar ce se intenționează aici prin cuvintele „cinci lucruri care echivalează cu un eșec". Ulterior, în cadrul textului, apare o listă cuprinzătoare de eșecuri ale comandanților.

Sensul care se păstrează în acest text este că se întâlnesc mai multe grade de victorie și de înfrângere, multe nuanțe de gri. O parte a artei războiului constă în a înțelege cât de definitiv este. În realitate, deznodământul unor bătălii, a vedea cum ceea ce câștigă devine pierdere și cum pierderea devine câștig, și a folosi această cunoaștere în conceperea de planuri pentru siguranță sau refacere. Numai pe baza unei perspective cuprinzătoare și a unei strategii foarte adaptabile este posibil să faci față fără tulburare diferitelor situații neprevăzute, chiar și celor care par cu totul disperate.

7 ■ OPT FORMAȚIUNI DE LUPȚĂ

Maestrul Sun a spus: „Cel care conduce o oaste de strânsură fără informațiile potrivite este trufaș. Cel care conduce o oaste de strânsură cu un curaj exagerat este egolatriu. Cel care conduce o oaste

de strânsură fără să cunoască Calea și duce bătălie după bătălie fără să-și găsească mulțumirea, supraviețuiește datorită norocului."

■ ■ Dacă nu are informațiile adecvate și, de asemenea, capacitatea intelectuală de a le prelucra în mod util, nu se poate ca cineva să exercite din încăpățănare funcția de comandă fără o încredere supradimensionată în propriile puteri; în acest fel, la lipsuri se adaugă defectele, garantând o situație periculoasă. Cel care re-și asumă conducerea în ciuda unor asemenea pericole este pripit, nu curajos; iar cel care își asumă conducerea pentru compensarea psihologica a lipsei interioare de tărie se află pe culmea egolatriei, punându-i pe alții în primejdie <Îr dragul mândriei personale. Cel care-și asumă conducerea nea vând nimic altceva decât ambiție prostească poate să ajungă undeva pe seama perseverenței, dar nici un i.ști>: obținut în această manieră nu poate să fie asigurat pe o bază permanentă și pașnică.

„Asigurarea securității unei țări întinse, extinderea ținuturilor stăpânite și protejarea unei populații numeroase nu se pot realiza decât cunoscând Calea. Cunoașterea Căii înseamnă să cunoști climatul și relieful terenului, să câștigi inima poporului, să cunoști situația inamicului, să știi cum să dispui cele opt formațiuni de luptă, să intri în luptă numai când este evident că vei învinge, altminteri rămânând pașnic; așa procedează comandantul numit de un bun cârmuitor."

■ ■ Secretul maestrului războinic este să știe când să lupte, la fel cum secretul artistului este să știe când să-și etaleze arta. Cunoașterea

chestiunilor și metodelor tehnice este fundamentală, însă nu suficientă ca să garanteze succesul; în orice artă sau știință a reprezentării și acțiunii, perceperea directă a potențialului momentului este crucială pentru executarea unei lovituri de maestru.

Maestrul Sun ȳl spus: „Utilizarea în război a celor opt formațiuni de luptă se bazează pe avantajele terenului, folosind dintre cele opt formațiuni pe cea care este cea mai potrivită. Desfășoară formațiunea de luptă în trei părți, fiecare cu câte o avangardă și o susținere, fiecare așteptând ordine ca să acționeze și acționând numai la ordine. Folosește-o pe una să lupte și două să apere; folosește una să invadeze și două pentru regrupare.

Când adversarul este slab și confuz, trimite mai întâi trupele de elită să profite de aceasta. Când adversarul este puternic și disciplinat, trimite mai întâi trupele mai slabe ca să-l momească.

Când sunt implicate carele și cavaleria, împarte-le în trei grupuri; unul la stânga, unul la dreapta și unul în spate. Pe teren neted, folosește mai multe care; în defileele înguste, folosește mai multă cavalerie. Pe teren accidentat, folosește mai mulți arcași.

Indiferent, dacă terenul este accidentat sau neted, trebuie neapărat să știi caic teren este prielnic și care este aducător de moarte; ocupă terenul prielnic și atacă terenul aducător de moarte."

8 - TERENUL ȘI SIGURANȚA

Maestrul Sun a spus: „Vorbind în general, calea pe un teren înșorit este numită «descoperită», în timp ce aceea pe teren umbrit este numită «acoperită»/'

■ ■ în termeni metaforici, calea „descoperită" este cea evidentă, clară, deschisă și lățișă: calea „acoperită" este cea subtilă, camuflată, tainică sau clandestină. în acest sens, „descoperită" mai poate să se refere la consensul vizibil, iar „acoperită" la puterea personală sau tainică. Scopul definirii acestor distincții așa cum se aplică ele unei situații date este acela de a pune în paralel natura unei abordări fezabile și caracterul unei căi accesibile în procesul de urmărire a scopurilor propuse.

„Calea dreaptă și directă se numește «iunie», în timp ce aceea întortocheată și chinuitoare este numită «șnur». Când este organizată

adecvat, potrivit caracterului căii, formațiunea de luptă nu se \ «l destrăma. Celor care se află pe calea dreaptă le merge bine, pe când dintre cele care se află pe o cale întortocheată mor jumătate."

- ■ Te poți întreba de ce ar alege cineva o cale întortocheată știind aceste lucruri. Răspunsul, în afara incompetenței reale sau mimate, poate fi lipsa opțiunilor, una dintre principalele motivații ale războinicilor care urmează tradiția *Artei Războiului*. Acest aforism se aplică atât dimensiunii morale a comportamentului, cât și aspectului strategic. Adevărul sau sinceritatea pot părea neconvenabile în anumite împrejurări, însă au ca răsplată eliberarea de confuzie și conservarea energiei, întregul proces al creării și menținerii falselor aparențe pentru ascunderea și asigurarea unor motive ulterioare necesită atât de mult timp și energie pentru punerea sa în operă, încât singură această preocupare poate să devină o motivație ea însăși, suficient de puternică, indiferent căi ar fi de secundară, pentru a se transforma într-un comportament condiționat.

„În general, când se ajunge la chestiunea terenului de luptă, soarele este elementul principal."

- ■ Pe un câmp de luptă real, poziția cea mai avantajoasă iată de soare este să-l ai în spate și adversarului să-i bată în ochi. În termeni metaforici, ca sursă de lumină care face posibilă manevrarea, soarele reprezintă informațiile. Din perspectivă strategică, informațiile înseamnă recunoaștere și colectarea de date, ca și mijloacele și metodele specifice de culegere, prelucrare și aplicare a cunoștințelor. Chestiunea care trebuie avută în vedere mai întâi este ce surse și tehnici de informare sunt eficiente în condițiile date.

„Vântul poate să vină din opt direcții și nu trebuie uitat."

- ■ În funcție de direcția sa față de direcția manevrelor tactice pe un câmp de luptă, vântul afectează vederea, auzul, coordonarea și rezistența. Simbolic, vântul este utilizat în mod tradițional ca reprezentare a influențelor externe ce afectează starea psihică. Cele „opt vânturi" sunt câștigul și pierderea, condamnarea și aprecierea, onoarea și dizgrația, durerea și plăcerea. În măsura în care stările psihice influențează interacțiunea personală și performanța profesională, acțiunea celor „opt vânturi" trebuie avută în vedere în cursul organizării și conducerii unei situații de lucru în grup sau în punerea la punct și implementarea unei strategii operaționale de orice fel.

„Trecerea unei ape, mersul la deal, înaintarea în amonte pe un râu, cam parca pe un teren primejdios sau în dreptul unei păduri sunt tot atât de vrednice de atenție, deoarece nu duc la victorie."

- m m* Trecerea apei este periculoasă pentru că procesul traversării creează vulnerabilitate la atac. dificultate de apărare și restrângerea libertății de mișcare. O manevră nu duce la victorie dacă îl pune pe cel care o efectuează, fie și temporar. În ipostaza de

„vânat sigur” pentru adversar, dacă necesită o cheltuială excesivă de efort și atenție sau dacă presupune plasarea autorului în fața unor obstacole care îi periclitează poziția sau situația, sub presiune sau chiar sub focul inamicului. Mergând la deal, urcându-l pieptiș, nu numai că pierzi avantajele reprezentate de avânt și gravitație, ci întorci aceste forțe împotriva propriilor interese defensive.

Mergând împotriva curentului nu numai vă îți epuizezi puterile, dar te și expui în bătaia armelor celor care coboară în aval, din întâmplare sau cu intenții ostile. Mergând împotriva curentului afacerilor, nu numai că îți epuizezi energia, dar și plasezi orice rezultat al eforturilor tale în afara limitelor relevanței pentru contemporaneitate.

Camparea pe teren primejdios înseamnă ocuparea unei poziții imposibil de apărat sau de evacuat, ușor să te așezi într-o capcană armată, așteptând ca cineva să o declanșeze. A te așeza cu fața la pădure înseamnă vi te poți ascunde într-un mediu în care se pot ascunde cu ușurință tălăciimi și intruși.

„Munții care se întind către sud sunt munți prielnici, munții care se întind către răsărit sunt munți aducători de moarte. Apa care curge spre răsărit este apă prielnică, apa care curge spre miazănoapte este apă aducătoare de moarte. Dacă nu curge, este apă stătătoare.

Ordinea celor cinci terenuri este după cum urmează: munții sunt superiori dealurilor înalte, dealurile înalte sunt superioare dealurilor joase, dealurile joase sunt superioare terenului deluros, terenul deluros este superior terenului neted împădurit.

Cele cinci tipuri principale de vegetație sunt: pădurea deasă, desișurile de rug, gardurile vii, stufărișul și rogozul.

Ordinea celor cinci tipuri de sol este după cum urmează: verdele îl depășește pe cel galben, galbenul îl depășește pe cel negru, cel negru îl depășește pe cel roșu, cel roșu îl depășește pe cel alb, cel alb îl depășește pe cel verde.

Cele cinci forme de relief aducătoare de moarte sunt: bazinele naturale, lighenele, trecătorile naturale și prăpăstiile. Aceste cinci cimitire sunt aducătoare de moarte, așa că să nu zăbovești acolo.

Nu coborî la vale primăvara, nu urca la deal toamna. Corpul principal al armatei și formațiunile de luptă nu trebuie ordonate la dreapta direcției de înaintare; vor ocoli către dreapta, nu către stânga."

- ■ Avantajul sau dezavantajul unui anumit element sau configurații depind nu numai de propriile caracteristici specifice, ci și de relațiile biunivoce cu ceilalți factori și de locul pe care-l ocupa în contextul de ansamblu. Printre factorii ce trebuie examinați în evaluările strategice se numără elementele de protecție în raport cu elementele de vulnerabilitate, camuflajul în raport cu expunerea, libertatea de mișcare în raport cu impedimentele și restricțiile, claritatea perspectivei și a vizibilității în raport cu obstrucțiile și parțialitatea, fertilitatea sau posibilitatea de a obține sprijin în raport cu ariditatea sau ostilitatea. După ce au fost evaluate mărimile acestor diverși factori și corelațiile lor, este posibil să se formeze o imagine mult mai obiectivă a potențialului și limitărilor inerente într-o situație dată.

9 ■ CONFIGURAȚIILE DE FORȚĂ ȘI PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Maestrul Sun a spus: „Colți și coarne, gheare și pinteni, armonizându-se când sunt mulțumite, luptând când sunt furioase - acestea stau în firea naturii și nu pot fi oprite. Prin urmare, cei care nu au nici o apărare naturală și-o plănuiesc strategic; aceasta este treaba conducătorilor înțelepți.

Împăratul Galben a inventat sabia, simbolizând-o prin linia frontului. Hou Yi a inventat arcul, simbolizându-l printr-o zvâcnire de forță. Regele Yu a inventat bărcile și carele, simbolizându-le prin schimbarea adaptativă. Regele Tang și Regele YVU au inventat sulitele și halebardele, simbolizând stindarde de semnalizare. Acestea patru sunt funcțiile armelor/

- ■ Deși gândirea lăcustă tradițională condamnă militarismul ca fiind atât imoral cât și Ineficient. capacitățile de apărare, protecție, menținere a păcii și de pedt psi-e simt considerate raționale și

naturale. Sun Bin urmează aiei tradiția, enumerând acțiunile militare și contribuțiile diveișilo regi înțelepți ții Antichității și eroi ai culturii pentru ,l justifica utilizarea judicioasă a armelor în scopul pacificării și al ordinii.

„în ce sens o sabie este o linie de front? Poți să porți o sabie toată ziua, fără să o folosești, de unde și zicala: «Stabilește o linie a frontului, dar fără să lupți.» Imaginează-ți sabia ca o linie a frontului; dacă sabia nu are vârful ascuțit, nici cel mai viteaz războinic nu va cuteza (...1; dacă o linie a frontului nu arc o avangardă de elită, oricine încearcă să o conducă înainte fără un curaj excepțional este deosebit de ignorant în privința științei militare. Dacă sabia nu are mâner, nici măcar un războinic încercat nu poate merge înainte [...]); dacă o linie a frontului nu are întăriri, oricine încearcă să conducă o înaintare fără să iie un războinic încercat este neștiutor în chestiunile militare."

■ ■ Sabia trebuie să aibă un vârf, un tăiș. 1111 mâner și o muchie.

O forță de intervenție trebuie să aibă direcționare, aptitudini, manevrabilitate și fermitate. Direcționarea înseamnă relația dintre scopurile obiective și conducerea activă. Aptitudinile trebuie să fie desfășurate selectiv; potrivit condițiilor și pentru atingerea obiectivelor precise. Pentru a efectua o direcționare eficientă a aptitudinilor, este necesar un mecanism de comandă și control. Pentru îndeplinirea directivelor, o organizație are nevoie de un grad adecvat de coeziune internă, asemenea celui care poate (i obținut prin intermediul unui lundament moral împărtășit, în aceste sensuri, sabia poate să fie un simbol sau o metaforă a liniei frontului, care la rândul său poate să reprezinte o forță de intervenție de orice lei. Să porți o sabie fără să o folosești înseamnă să Iii pregătit, dar 1111 anxios; forța nu există de dragul de a fi, ci pentru un scop precis. Aplicarea forței atunci când nu este necesar constituie o greșeală ce poate să determine reacții nedorite din partea mediului politic, social, economic și natural.

„Prin urmare, atunci când ai o avangardă și o rezervă care au o încredere de nezdruncinat una în cealaltă, adversarii sunt puși pe fugă. Dacă 1111 ai nici avangardă, nici rezerve [...]"

■ ■ Avangarda este necesară pentru a produce breșe semnificative

în prima linie a agresorului; rezervele sunt necesare pentru a finaliza sarcina de doborâre și străpungere a frontului inamic. Expresia cheie, aici, este „încredere de nezdrunțat una în cealaltă”. Această coeziune internă este elementul care fortifică grupul până acolo încât adversarul este pus pe fugă; una dintre componentele esențiale ale unei bune conduceri este evocarea și întărirea încrederii reciproce și a armonicii interne între membrii grupului.

PIERDUTA ARTA A RĂZBOIULUI SI

„în ce sens este arcul o zvâcnire de forță? Trăgând dintre umăr și braț, omorând oameni la o sută de pași fără ca ei să știe de unde vine [săgeata] - de aceea se spune că arcul este o zvâcnire de forță.”

■ ■ o zvâcnire de forță poate să fie văzută ca o mișcare inițiată sau „Linșată” în limite relativ reduse, care produce la mare distanță un efect al acelui impuls inițial, în acest sens, poate să fie simbolizată printr-un arc și o săgeată.

„În ce sens sunt bărcile și carele schimbări adaptative? Când înalt [...].”

■ ■ Bărcile se ridică și coboară o dată cu valurile și fluxul, carele circulă în sus și în jos pe dealuri și fac viraje la curbe. Acestea simbolizează adaptarea la schimbarea circumstanțelor în curs de desfășurare.

„în ce sens sunt sulițele și halebardele mijloace de semnalizare? (...) Mijloacele de semnalizare sunt în principal steagurile în timpul zilei și tobele pe timpul nopții, folosite ca instrumente pentru coordonarea luptei.”

■ ■ Sulițele și halebardele sunt modele de elemente de semnalizare datorită dispunerii lor pe prima linie, ca și datorită lungimii și, prin urmare, a vizibilității lor. Sunetul este folosit atunci când semnalele vizuale nu sunt eficiente. Metaling vorbind, reprezentând elemente de semnalizare, armele avangărzii reflectă utilizarea indicatorilor reprezentativi - cum ar fi indici

economici, evoluții tehnologice sau adaptări sociopolitice
progresive - pentru evaluarea stării unei națiuni sau comunități.

„Aceste patru lucruri sunt funcții ale armelor. Toată lumea le
consideră folositoare, dar nimeni nu știe care este modul cel mai
potrivit de a le folosi.

în total, existai patru științe militare: formațiunile de lupta, forța, adaptarea și comanda. înțelegerea aprofundată a acestor patru este mijlocul de distrugere a adversarilor puternici și de capturare a conducătorilor cruzi."

- ■ Formațiunea de luptă reprezintă dispunerea și desfășurarea resurselor. Forța reprezintă energia și avântul unei întreprinderi sau mișcări. Adaptarea reprezintă capacitatea de a răspunde eficient la schimbări. Comanda reprezintă scopul și călăuzirea energiei și efortului.

10 - MODUL DE FUNCȚIONARE AL FORȚEI MILITARE

Maestrul Sun a spus: „Dacă vrei să afli cum funcționează o forță militară, un model potrivit este trasul cu arcul. Săgețile sunt soldații, arcul este comandantul și arcașul este conducătorul."

- ■ Săgețile sunt puterea, arcul concentrează și eliberează impulsul. în timp ce arcașul ochește.

„Săgeata are un vârf metalic și pene în celălalt capăt, astfel încât să fie ascuțită și să zboare drept [...] Dacă organizezi soldații astfel încât ariergarda să fie grea, în timp ce avangarda este ușoară, ei pot să fie disciplinați atunci când sunt dispuși în formațiile de lupta, însă nu se vor supune atunci când li se va comanda să atace inamicul. Această organizare nu este în acord cu modelul săgeții."

- ■ Forța **insuficientă a avangărzii** face imposibilă deschiderea unei breșe suficient de **mari în** apărarea inamică pentru a permite o urmare clar favorabilă.

„Comandantul este arcul: dacă nu este ținut corect când se trage săgeata, va exista un dezechilibru între putere și slăbiciune, materializai în lipsa de armonie, astfel încât forța exercitată de cele două capete ale arcului va fi inegală și, prin urmare, săgețile nu vor lovi ținta chiar dacă au greutatea adecvată și sunt bine echilibrate.

Dacă un comandant nu se armonizează!...| cu succes, tot nu vor birui inamicul."

- ■ Comandantul trebuie să motiveze un grup de oameni în mod
suficient de uniform pentru a-i face să acționeze în armonie.
Dacă
unii sunt foarte entuziaști în timp ce alții sunt cinici și
recalcitranți, energia grupului nu poate fi concentrată adecvat și
eliberată eficient.

„Dacă săgețile au greutatea potrivită și sunt bine echilibrate și
arcul trage bine și trimite săgețile cu o forță uniformă, însă arcașul
nu este perfect, tot nu va lovi ținta. Dacă soldații sunt echilibrați [și
comandantul este competent, dar conducerea civilă este cum nu
trebuie], tot nu pot să biruie inamicii..."

- ■ Nici chiar cele mai bune resurse, umane și materiale, oricât de
superb ar fi coordonate, nu pot realiza o operațiune de succes
dacă scopul general al formației și imboldul nu vizează ținta.

„Prin urmare se spune: «Modul în care o oaste de strâns ură
biruie un adversar nu este diferit de modul în care arcașul lovește
ținta.» Aceasta este natura războiului."

1 1 - PRACTICA SELECȚIEI

Maestrul Sun a spus: „Principiul călăuzitor pentru mobilizarea
războinicilor și deplasarea oamenilor este scala balanței. Scala
balanței este mijlocul de selecție a ceea ce este înțelept și de alegere
a ceea ce este bun. Yin și yang sunt mijloacele de reunire a maselor
și de înfruntare a adversarilor. Atunci când se obține o scală precisă
[...] câtă vreme este de încredere, ea se numește inepuizabilă."

- ■ Scala balanței este folosită pentru a reprezenta conducerea,
deoarece un conducător trebuie, mai presus de toate, să fie
capabil să cântărească și să măsoare, să intuiască și să evalueze
toți factorii umani și de mediu relevanți pentru o întreprindere
sau însărcinare. Abilitatea de a alege personalul potrivit pentru

o anumită activitate reprezintă un atu deosebit de valoros în exercitarea actului de conducere

în privința utilizării lui „yin v.mj;” pentru reunirea oamenilor și confruntarea cu adversarul aceasta are o gamă foarte vastă de semnificații, datorită spectrului larg de asocieri ale celor două principii. În termeni delinitori relevanți pentru această discuție, yin poate să aibă semnificația de auto-minunare, docilitate sau conformare, completată de yang «...1 auto-afirmare, inițiativă sau activitate: aceste noțiuni se referă la armonizarea cu aliații (yin) și lovirea inamicului (yang).

z/Când concepi planul și stabilești etalonul de măsură, concentrează-te numai asupra a ceea ce este adecvat."

e ■ Ar părea un truism să afirmăm că, prin definiție, concentrarea ar trebui să vizeze numai ceea ce este potrivit, însă ideea caracterului inepuizabil al unei scale adecvate, menționată în textul dinainte, sugerează că există, așa cum spun chinezii, un

58 SUN TZU!!

„ochi” în cuvântul „potrivit”, (a principiu de bază ceea ce este adecvat depinde de situație și nu se poate sublinia într-un mod dogmatic sau categoric. Prin urmare, o dală cu apariția unor situații și realități noi, este necesară reexaminarea scopurilor mijloacelor de estimare pentru menținerea unei alinieri eficiente a eforturilor la realitate.

„Bogăția privată și cea publică sunt unul și același lucru. Există din cei care au prea puține zile și prea mulți bani și există din cei care au prea puțini bani și prea multe zile: numai conducătorii luminați și înțelepții îi recunosc și, prin urmare, îi pot ține acolo unde le e locul. Când cei care mor nu sunt roși de amărăciune, cei care-i plâng nu au resentimente."

■ ■ Bogăția privată și cea publică sunt unul și același lucru din punctul de vedere al economiei ca întreg; maniera în care bogăția circulă în sens dublu între sectoarele privat și public definește din anumite puncte de vedere economia, lucru de care

conducerea luminată trebuie să fie conștientă pentru a putea înțelege efectele reale și potențiale ale programelor și politicilor. A avea prea puține zile și prea mulți bani înseamnă a avea o bogăție mai mare decât poate fi folosită eficient în aceste condiții; a avea prea puțini bani și prea multe zile înseamnă a avea mai multă energie și talent decât: se poate utiliza în mod constructiv în aceste condiții. Bogăția unei societăți care poate să echilibreze aceste două extreme nu se va pierde.

Când oamenii mor fără amărăciune și nu lasă în urina lor resentimente, înseamnă că au făcut tot ce puteau în condițiile în care au trăit.

„Când există bani și bunuri din belșug, lucrurile sunt ușoare. Când lucrurile sunt ușoare, oamenii nu pun acest merit pe seama conducătorilor (...) Prin urmare, a acumula bogăție pentru popor este mijlocul prin care poți să acumulezi bogăție tu însuși; așa rezistă războinicii (...)”

PIERDUTA ARTĂ A RĂZBOIULUI 59

Ideea cheie a lui Sun Bin se bazează pe filozofia tradițională, în comentariul său la lucrarea clasică / *Chirig* sau *Cartea schimbărilor*, Confucius scria: „Cei de sus își asigură căminele prin bunătatea celor de jos.” De asemenea, „conducătorii împart binecuvântări pentru a ajunge la cei de jos, fără a putea li bănuiți că o fac din virtute.” Potrivit maeștrilor taoiști din lluainan de mai târziu, care au compilat o mare parte a tradiției antice filozofice și științifice, „când oamenii au mai mult decât destul, amână; când au mai puțin decât destul, se mulțumesc. Când oamenii amână, se nasc curtoazia și justiția; când se mulțumesc, apare violența și dezordinea.”

12 ■ UCIDEREA SOLDAȚILOR

Maestrul Sun a spus: „|...| Când știi că soldații sunt

vrednici de încredere, nu-i lăsa pe alții să-i îndepărteze.

I uptă numai când ești sigur că învingi, fără să dai cuiva de știre. În luptă, nu uita de flancuri, nu |...|"

- ■ Cea mai mare parte a acestui capitol lipsește sau este deteriorată. Chiar și atunci când oamenii sunt recunoscuți ca fiind de încredere, nu trebuie să se profite de loialitatea lor. Intrușii pot încerca să-i îndepărteze, iar mulțumirea de sine sau aroganța conducătorilor permit ca spiritul dezbinării nesupunerea să prindă rădăcini în eșaloanele inferioare. A lupta numai atunci când ești sigur de victorie constituie înțelepciunea standard în filosofia artei războiului transmisă de Sun Wu și Sun Hin. Această politică ajută la eliminarea eroismului risipitor și a costimtoaiclor războaie de uzură, CCODOmisiind eforturile de administrare a conflictului în gradul maxim posibil. Chiar și cartea *Celor Treizeci și Șase de Strategii*, plină de manevre draconice, spune la sfârșit: „Dintre cele treizeci și șase de strategii, fuga este cea mai bună/

Flancurile nu trebuie date uitării, deoarece pe acolo poți fi înconjurat. În termeni generali, aceasta înseamnă că trebuie menținută în mod conștient atenția pe flancuri, laolaltă cu atenția concentrată pe centru, astfel încât puterea avântului inițial din cadrul unui efort sau al unei întreprinderi să nu fie subminată de lipsa sau eșecul măsurilor coordonate de sprijin și susținere.

13 - INTENSIFICAREA ENERGIEI

Maestru] Sun a spus: „Când se masează trupele, ceea ce trebuie făcut este să se stimuleze energia. Când se ridică tabăra și se consolidează forțele, ceea ce trebuie făcut este să se mențină disciplina soldaților și să li se ascută energia. În apropierea graniței lângă un inamic, ceea ce trebuie făcut este să se intensifice energia. Când s-a stabilit ziua bătăliei, ceea ce trebuie făcut este să se stabilizeze energia. În ziua bătăliei, ceea ce trebuie făcut este menținerea energiei la cote înalte cât mai mult timp cu putință.

I...J prin aceasta înfiorând soldații, este un mijloc de stimulare a energiei. Comandantul dă ordine [...], care ordine sunt un mijloc de ascuțire a energiei. Pe urmă, generalul [...] poartă haine simple pentru a-i încuraja pe războinici, ca mijloc de intensificare a energiei. Generalul dă un ordin, poruncindu-i licvârui soldat să adune rații pentru trei zile, iar oamenii din toate căminele țării fac [...]; acesta este un mijloc de stabilizare a energiei. Generalul își adună garda și anunță: «Hrana și băutura nu se vor (...)» în acest fel, energia este păstrată mult timp."

- ■ Procesul de stimulare, ascuțire, intensificare, stabilizare și prelungire a energiei trebuie să fie raționalizat astfel încât să poată fi repetat atunci când este necesar. Semnificația originară a cuvântului *energie* folosit aici în text include aspectele mentale și fizice ale energiei, și atât avântul psihic, cât și cel fizic sunt considerate esențiale pentru succesul unei acțiuni. Coordonarea fiecărui stadiu al procesului este crucială, astfel încât cheia unei conduceri eficiente este sincronizarea inspirației disponibilității fizice și psihice ale participanților la acțiune cu evoluțiile din cadrul evenimentelor reale. În curs de desfășurare.

14 ■ POSTURILE OFICIALE

Maestrul Sun a spus: „Ori de câte ori îți pregătești trupele, îți eficienti/ezi formațiunile de luptă și îți organizezi forțele armate, atunci când stabilești posturile oficiale trebuie să o faci într-o manieră potrivită indivizilor, indicând gradul prin intermediul insinelor, avansând și degradând oamenii, mărșăluind disciplinat pentru a organizează-ți oamenii după locul de baștină, delegă autoritatea celor care sunt conducători în propriile lor localități. Limpezește confuziile prin steaguri și care de semnalizare, transmite ordinele cu ajutorul gongurilor și tobelor.”

- ■ Stabilirea posturilor oficiale într-o maniera potrivită indivizilor înseamnă să repartizezi oamenilor îndatoririle și responsabilitățile potrivite capacităților și talentelor lor.

Gradele sunt indicate prin insigne, astfel încât ordinea organizațională și lanțul de comandă să fie lămurite într-o manieră impersonală.

Efectivele sunt ierarhizate prin avansare și degradare încât să li se ajusteze însărcinările în funcție de abilități și realizări și să li se ofere un sistem de recompense și pedepse pe deplin integrat în funcționalitatea organizației.

Soldații sunt organizați după locul de baștină în scopul obținerii coeziunii interioare a unității; autoritatea este delegată conducătorilor locali, care s-au impus deja în fața propriilor oameni.

„Pentru a-i ține pe soldați aliniați, folosește metoda călcării pe urme. Taberele trebuie păzite de cei mai puternici bărbați. Surprinde armatele prin intermediul unei formații în linie continuă; ajustează formația pentru a înfrâna dezordinea. Așează-ți armata pe un teren înalt, folosește o formație de nor pentru lupta cu săgeți și proiectile. Pentru a evita să fii încercuit, folosește o

formație ca un râu șerpuitor. Ca să elimini o avangardă, închide drumul; când ajunge în pragul înfrângerii, încercuiește-o. Când vii în ajutorul unor trupe, aplică presiune din exterior. Într-o bătălie nehotărâtă, folosește linii combinate. Folosește arme grele în confruntarea cu o forță concentrată, folosește arme ușoare în confruntarea cu o forță dispersată. Ca să ataci o poziție întărită, folosește un parapet mobil."

- ■ Metoda călcării pe urme înseamnă că fiecare individ dintr-un șir în mișcare calcă exact pe urmele celui dinaintea lui. Ca reprezentare generală, este vorba de utilizarea forței lor de coeziune internă pentru a menține o acțiune de grup concentrată pe scopurile colective.

Paza taberei nu oferă strălucirea individualității sau oportunitățile de remarcare de pe linia frontului. Într-o direcție lipsită de profunzime poate să ducă la concluzia că personalul cel mai puternic și mai eroic constituie materialul pentru avangarda de elită, însă securitatea bazei de operațiuni este esențială pentru succesul acțiunii. Dacă o tabără este slăbită, soldații aflați pe teren pot fi blocați din spate și izolați, nu vor avea refugiu în caz de înfrângere și sprijin în caz de victorie.

Configurația unei operațiuni, dispunerea resurselor și a personalului, depind de scopuri, de teren și de condițiile de mediu, de situația și starea adversarului. De aceea se spune că o formațiune de succes nu are o configurație constantă. Terenul înalt este preferat pentru că este mai ușor de căpătat o perspectivă a locurilor, pentru că îi pune pe adversarii care atacă în dezavantaj gravitațional și pentru că face posibilă lansarea unui asalt cu un avânt suplimentar. Aceleași observații se pot face și în privința moralului ridicat, cu condiția ca această stare să fie autentică și nu o simplă postură de fațadă. O formație difuză sub forma unui nor se folosește în cazul atacului cu săgeți și proiectile, deoarece în acest fel este posibil să se lanseze o ploaie de proiectile asupra unei zone întinse, în timp ce se minimizează pierderile proprii sub salvele venite ca răspuns prin împrăștierea trupelor în locul concentrării lor.

L O formație ca un râu șerpuitor se folosește pentru evitarea încercuirii, depășind adversarul pe flancuri în mod repetat și dejucându-i astfel încercările de a-ți încercui formațiunea. Avangarda este oprită blocându-i calea de înaintare și apoi ocolind-o pentru a o izola și a o ataca din spate. Când vii în ajutor, presiunea trebuie aplicată din exterior pentru a abate atenția și energia adversarului de la formațiunea atacată, facilitându-i astfel aliatului ieșirea dintr-o situație grea. Utilizarea liniilor combinate într-o luptă grea înseamnă dispunerea forțelor astfel încât să nu fie limitate de formații, ci să fie capabile să se miște în orice direcție, fiind astfel în situația de a da și a primi ajutor din toate părțile în mijlocul unei încăierări haotice. Armele grele sunt folosite împotriva unei forțe concentrate datorită densității acesteia și datorită genului de țintă pe care îl oferă; asaltul foarte concentrat cu arme grele mărește la maximum forța și eficacitatea atacului. Armele ușoare sunt folosite împotriva unei forțe dispersate deoarece oferă mobilitatea necesară pentru a face față unei ținte relativ difuze. Linia frontului în mișcare este folosită împotriva unei poziții întărite pentru a se profita de avantajul limitărilor pe care necesitățile de apărare și securitate le impun asupra manevrabilității adversarului.

„Folosește formațiile în pătrat la nivelul solului, folosește formațiile în formă de triunghi atunci când organizezi liniile frontului la baza unui teren înalt.

Folosește formațiile în cerc pe teren accidentat. Folosește-ți forțele strategice, alternând agresivitatea și retragerea. Împotriva unei linii a frontului disciplinate, folosește o formație pătrată cu flancuri; într-o bătălie mai întinsă, închide-te precum ciocul unei păsări. Când

cazi în cursă pe un teren accidentat, deschid e-ți calea înconjurându-ți adversarul; pe nisip și iarbă, trebuie să străpungi de-a dreptul. Când ai obținut victoria în război și cu toate acestea îți păstrezi trupele concentrate, o faci pentru a menține poporul în alertă."

Formația în pătrat este potrivită terenului plat deoarece este ușor să se constituie un front strâns cu o susținere pe măsură și flancuri pregătite fie pentru încercuire, fie pentru răspândire. Metaforic vorbind, pe un teren de acțiune plat - când condițiile sunt echitabile, fiind similare din punct de vedere funcțional pentru ambele tabere - este potrivit să se acționeze într-o manieră „pătrată” sau convențională.

Formația în formă de triunghi este folosită când se înfruntă un teren mai înalt, datorită nevoii ca un vârf ascuțit care să facă față și să străpungă avântul inițial al unei șarje la vale. O forță copleșitoare nu trebuie întâmpinată cu o rezistență directă decât dacă rezistența poate să fie concentrată atât de mult și direcțională atât de strict încât să nu absoarbă întreaga forță, ci mai curând să o divizeze.

Formația în cerc este folosită pe terenul accidentat pentru că, în cerc, pozițiile din față, din spate și de pe flancuri pot fi spațiale în așa fel încât comunicațiile și contactul să poată fi menținute în ciuda barierelor naturale, iar formațiunea poate să se dilate, să se contracte sau să-și modifice forma ca un tot coerent. În termeni tactici, accentul se pune pe „rotunjime” sau adaptabilitate strategică atunci când condițiile sunt neuniforme sau inegale, deoarece nu este sigur că metodele convenționale vor da roade cu o eficacitate previzibilă într-o asemenea situație. Alternanța agresivității și retragerii este folosită pentru a induce confuzia și a înșela adversarul; retragerea după un asalt este o tactică obișnuită pentru a atrage adversarul într-o poziție care să-l compromită. Metoda notorie de interogatoriu „polițist rău, polițist bun” este o aplicare a acestui principiu. Aceeași tactică a fost folosită de către agenții comuniști chinezi împotriva prizonierilor de război în Coreea.

Formația în pătrat cu flancuri este folosită pentru a depăși pe flancuri și a înghiți o linie de bătălie deja îndiguită. Împotriva unei forțe mai dispersate, indivizi sau grupuri pot fi luați prizonieri încercuindu-i din două părți, așa cum o pasăre de pradă apucă un animal în cioc.

Pe un teren accidentat este necesar să utilizezi dificultatea în propriul folos, folosind obstacolele naturale pentru a depăși

capacitatea de manevră a adversarului în luptă să-i permiți să le țină în cursă. Unde terenul este plat și deschis, dimpotrivă, trebuie să o iei de-a dreptul, pentru că nu ai o acoperire naturală. Aici apare din nou un contrast metaforic între utilizarea subterfugului și prefăcătoriei într-o situație de dezavantaj nedrept folosirea unei abordări mai directe și mai deschise pe un teren plat. pe care nimeni nu are un avantaj nedrept. Menținerea trupelor concentrate în teren după câștigarea războiului nu este

un lucru indicat în mod normal, pentru că afectează economia. Se justifică numai tactic, atunci când situația nu a fost stabilizată complet și este imperativ să iiii în stare de alertă.

„ [...] într-o pădure tânără deasă, mișcă-te ca un șarpe; ca să-ți fie mai ușor atunci când armata este epuizată, deplasează-te în Formația Gâștei. În trecătorile periculoase, folosește o combinație de arme; când te retragi, dispare în arboret.”

■ ■ Mergând în zigzag printre obstacole ca un șarpe, în loc să te năpustești ca un bulldozer, ai avantajul de a-ți păstra energia, reducând la minimum distrugerea mediului și lăsând urme mai puțin evidente. Este mai ușor să te deplasezi în Formația Gâștei în situații de epuizare, plasând oamenii astfel încât să rămână cu ușurință în contact și să se poată ajuta reciproc, dar totuși să nu se stânjenească unii pe ceilalți. Combinația de arme este folosită în trecătorile periculoase, deoarece diferitele arme au raze de acțiune și utilizări diferite, astfel încât deținerea unei game variate de arme amplifică resursele și mărește adaptabilitatea. Să dispare în arboret când te retragi înseamnă să te bazezi mai curând pe camuflaj decât pe viteza retragerii, care este compromisă în mod firesc de oboseală și de stresul luptei.

„Când înconjori munți și păduri, folosește trasee ocolite și deplasează-te în etape; pentru a ataca cetăți, folosește caile pe apă. Organizează retragerile de noapte prin note scrise; folosește semnalele de legătură pentru alarmele de noapte. Folosește ca agenți dubli războinici talentați. Plasează trupe dotate cu arme pentru lupta corp la corp acolo unde este sigur că vor trece convoaie.”

■ ■ Se poate folosi un drum ocolit pentru a depăși pe liane poziția

unui adversar sau a-l epuiza pe inamicul aflat în urmărire. Scopul deplasării în etape este evitarea oboselii. Căile pe apă sunt convenabile pentru atacarea orașelor pentru că relația funcțională cu acestea face din ele sisteme ideale de pătrundere pentru forțele de asalt; căile pe apă pot fi, de asemenea, blocate sau otrăvite. Retragerile de noapte sunt organizate prin note scrise din motive de securitate, astfel încât ordinele și planurile de retragere să nu ajungă la urechile adversarilor. Semnalele de legătură sunt folosite la alarmele de noapte pentru a compensa vizibilitatea limitată.

Războinicii talentați sunt folosiți ca agenți dubli întrucât cu înzestrările lor pot câștiga încrederea adversarilor în favoarea cărora ar părea că lucrează. Prinderea în ambuscade a

convoaielor reduce cheltuielile defensive, diminuând capacitatea de luptă a adversarului cu un efort minim.

„Pentru atacurile incendiare, transportă combustibilul la țintă în căruțe. Când organizezi o linie a frontului cu arme albe, folosește o formație sub formă de triunghi. Când ai soldați puțini, desfășoară-i combinând armele; combinarea armelor este calea de a preveni încercuirea.”

■ o Cel mai bun sistem de livrare a puterii de foc într-o situație

dală depinde de natura armamentului sau combustibilului ce urmează să fie folosit și de factorii locali și temporali de mediu care influențează transportul.

Folosirea unei formații sub formă de triunghi în cazul unei linii a frontului formate din arme albe este recomandată pentru a mări la maximum raza de eficiență a armelor, reducând pericolele rănilor accidentale în cursul ciocnirilor. Desfășurarea unei forțe mici cu arme variate este o cale de a amplifica eficiența și adaptabilitatea fiecărui luptător individual.

într-un caz particular, dotarea miurur atât cu arme cu rază lungă, cât și cu rază scurtă mărește șansele de prevenire a încercuirii, ținându-l pe inamic la distanță sau dcjucând încercările de depășire pe flancuri și de încercuire.

„Apropierea liniilor și unirea fragmentelor constituie o cale de a solidifica formațiunile de luptă. învolburarea și întreșeserea sunt mijloace de rezolvare a situațiilor de urgență. Un vârtej care ridică praful poate fi folosit pentru a profita de lipsa de claritate. Camuflarea și lansarea de atacuri din ascunziș constituie o cale de provocare la luptă. Să te strecuri ca un dragon și să dispui oameni pentru ambuscade este calea de a lupta în munți |...J”

■ ■ Apropierea liniilor și unirea fragmentelor înseamnă regruparea forțelor. Un comandant mediocru sau o forță mediocră fac acest lucru abia după ce sunt puși pe fugă; adevăratul războinic, dimpotrivă, se întărește permanent în acest mod, chibzuindu-și puterea în orice condiții. Unul dintre motivele pentru care prizonierii turci din Coreea de Nord au reușit să reziste tehnicilor comuniste chineze de spălare a creierului a fost faptul că se regrupau în continuu, în ciuda tuturor eforturilor întreprinse de temnicherii lor pentru a le distruge coeziunea de grup și conducerea, învolburarea și întreșeserea merg mână în mână ca mod dc a face față situațiilor de urgență. învolburarea

este o tehnică de a primi atacurile directe, în timp ce se lansează propriul asalt din unghiuri într-o permanentă schimbare; întrețeserea întărește liniile de învolburare lărâ să le compromită fluiditatea. Vârtejul care ridică praful, sau orice metodă de abaterea atenției ori de producere a unei confuzii în masă, pot fi folosite drept acoperire pentru operațiunile subversive sau atacurile prin surprindere. Sunt larg utilizate de către hoți, mai ales de hoții de buzunare.

Camuflarea și lansarea de atacuri răzlețe constituie o cale de a provoca lupte pentru că nasc suspiciunile și temerile adversarilor.

Din acest motiv, crearea impresiei că iotul se face la lumină și în văzul tuturor este folosită de asemenea ca tactică diversionistă, oferindu-le adversarilor o fațadă care nu poate fi suspectată, în timp ce falsul sentiment de siguranță servește drept acoperire pentru comploturi împotriva lor.

Tacticile de gherilă surit recomandate pentru purtarea războiului în munți datorită dificultăților terenului. Odată aflat într-o asemenea situație, cea mai utilă cale de ieșire este folosirea reliefului în propriul avantaj, împotriva adversarilor.

„Să te strecuri pe neașteptate în preajma soldaților este o cale de a lupta pe întuneric. Să ieși poziție pe malul opus al unui râu este calea de «i te ciocni cu o forță mai redusă.»

■ ■ A te strecura pe neașteptate în preajma soldaților este un mijloc mult mai precis, eficient și economic decât un bombardament la întâmplare. A obliga un adversar să traverseze o barieră naturală, devenind prin aceasta vulnerabil la atac, este o cale de a menține cheltuielile la un minim absolut.

„Stindardele zdrențuite sunt o cale de a păcăli inamicul. Un șir de care într-o formațiune rapidă reprezintă calea de a urmări ce a mai rămas din trupele adverse.”

■ ■ Stindardele zdrențuite creează aparența de oboseală și istovire, pentru a-l face pe adversar supraîncrezător în forțele proprii, trufaș și, prin aceasta, neatent și nepregătit pentru o luptă îndârjită.

Lucrările antice anterioare referitoare la strategie trasează limitele până la care soldații pedestri și cavaleria trebuie să-l urmărească pe inamicul aliat în retragere. Motivul este economisirea timpului și energiei și evitarea atragerii în ambuscade. Utilizarea unui șir de care pentru a naște rămașiștelor torțelor inamice asigură o mai

70 SUN TZU I!

marc iușeală și vitalitate, o forță superioară, aiâi în atac cât și în retragere, decât s-ar putea obține pedestru și capacități defensive și ofensive mult mai puternice decât în cazul exclusiv al cavaleriei.

„Capacitatea de a pune o armată în mișcare la un semn este calea de a fi pregătit împotriva celor mai puternici. Răspândirea pe apă sau în mlaștini este calea de a lupta împotriva focului.

- ■ Când puterea adversarului este copleșitoare, poate fi neutralizată prin flexibilitate; flexibilitatea la schimbare într-un impas este o varietate a acestei manevre. Lao Tzu spunea: „Cel slab îl poate conduce pe cel tare/
Utilizarea factorilor de mediu sau a altor factori ambientali inerent ostili anumitor tipuri de forțe este un alt mod în care cel slab îl conduce pe cel tare; aici, această manieră defensivă este exemplificată prin folosirea apei pentru a controla focul.

„Retragerea la adăpostul nopții, precum o cicadă care își părăsește cochilia, este un mijloc de momire a adversarului. Pentru înfruntarea unui atac fulger se folosește o forță de intervenție ușoară, mobilă, formată din războinici pregătiți în mod special."

- ■ Imaginea cicadei care-și părăsește cochilia este o reprezentare tradițională a manevrelor strategice în cadrul cărora se lasă pe loc o formă asemănătoare sau o fațadă pentru a produce o impresie înșelătoare, în timp ce forța reală a fost deplasată pe o altă poziție și pregătită pentru un atac surpriză asupra adversarului care a fost păcălit de aparențe, în cazul unui atac fulger, natura acțiunii face ca organizarea unei opoziții directe să fie costisitoare. Prin urmare, mobilitatea este esențială pentru a contra un asemenea atac, astfel încât cele mai periculoase și distructive efecte ale unei ciocniri frontale pot fi evitate. În timp ce se iau măsuri defensive mai răbdătoare și mai

eficiente, prin hărțuială, distragerea atenției și fragmentarea forței care se apropie.

„O linie de luptă întărită și numeroasă se folosește folosită pentru atacarea fortificațiilor. Crearea unor breșe în acoperirea oferită de teren este o cale de a produce confuzie.”

- ■ Maniera exactă în care o linie de luptă este întărită și înzestrată cu arme și efective suplimentare depinde de caracteristicile fortificațiilor aflate sub asediu. În principiu, ca trebuie să ofere flexibilitatea de a concentra sau dilua numărul războinicilor și al armelor de asalt, cu suficientă lejeritate pentru adaptarea cu succes la nevoile și provocările care se schimbă rapid. Acoperirea terenului oferă canini ajul la adăpostul căruia este, neîndoielnic, util să manevrezi însă acoperirea deplină îl poate frustra pe adversar, până în măsura în care să deschidă focul sporadic sau susținut. În schimb, când se deschid breșe în acoperire, în aceste locuri se pot iniția mișcări tactice ale trupelor astfel încât să se creeze o impresie concretă, dar falsă despre forța și amplasamentul celor care sunt camuflați. Astfel, în loc să se riște o declanșare necontrolată a terorii, este posibil să se profite de o manipulare calculată a temerilor.

„A te preface că lași în urmă o pierdere redusă este o cale de a momi adversarul. Armele grele și violența intensă sunt folosite în lupta activă. Pentru a face manevre noaptea, folosește semnale de un fel opus celor folosite în timpul zilei.”

- ■ A lăsa impresia că faci o concesie pentru a momi un adversar este o tactică ce se poate dovedi folositoare când vrei să atragi un inamic afară dintr-o fortăreață sau când încerci să încetinești o forță care înaintează, fără să pui la cale o opoziție directă. Pare redundant să se spună că armele grele și violența intensă sunt folosite în lupta activă. Însă aceasta este o cale indirectă de a da o lecție, cam ca în situația în care iaci zgomot pentru a produce un ecou. Scopul emiterii unei afirmații aparent atât de evidente este sublinierea principiului tactic de bază potrivit căruia lupta este o ultimă soluție și este mai bine să câștigi prin strategie decât prin violență. Motivul schimbării semnalelor este de a le face tot mai dificil de interpretat de către dușman. Avem aici o ilustrarea principiului conform căruia „neconvenționalul devine convențional,

convenționalul devine neconvențional". Tacticile de luare prin surprindere și uzanțele secrete devin rutinieră dacă sunt utilizate prea mult; obiceiurile trebuie schimbate dacă se intenționează exploatarea elementului surpriză.

„Soldele consistente și proviziile utile sunt mijloace de facilitarea victoriei. Războinicii hotărâți și puternici sunt necesari pentru a respinge asalturile [...]"

- ■ Soldele mari constituie mijloace de facilitare a succesului atunci când sunt utilizate pentru a atrage și a menține un personal de calitate cu o loialitate indiscutabilă.

Utilizarea proviziilor folositoare este o altă tautologie care trimite la exemplul zgomotului produs pentru a provoca ecoul. În acest caz, ecoul este ideea că utilitatea proviziilor 1111 ține numai de cantitate, ci și de calitate. Termenii problemei calităților utile se modifică în funcție de situații, astfel încât fiecare operațiune trebuie evaluată din perspectiva necesităților specifice. Fermitatea și tăria sunt calități proprii tuturor războinicilor. Afirmatia că asemenea războinici sunt necesari pentru respingerea asalturilor este un alt mod de a exprima principiul potrivit căruia aceste trăsături nu sunt utilizate în mod adecvat pentru agresiune, ci pentru apărare și prevenire.

15 ■ CONSOLIDAREA CASTEI MILITARE

- ■ (în fiecare propoziție din acest capitol există lacune semnificative, care fac imposibilă încercarea realizării unei traduceri corecte și comprehensibile.)

16 ■ CELE ZECE FORMAȚII DE LUPȚĂ

Vorbind în general, există zece formații de luptă. Există formații pătrate, formații circulare, formații dense, formații ascuțite, formații c.i un stol de găște, formații în cârlig, formații confuze, formații de foc și formații de apă. Fiecare dintre ele are utilizările sale.

Formațiile pătrate sunt pentru divizare, formațiile circulare sunt pentru masarea solidă. Formațiile risipite sunt pentru intimidare, formațiile dense sunt pentru a lăsa putea fi înfrânte. Formațiile ascuțite sunt pentru străpungere, formațiile ta stolul de găște sunt pentru susținerea barajelor. Formațiile în cârlig fac posibile adaptarea și schimbarea planurilor, formațiile confuze sunt pentru înșelarea adversarilor și pentru a le încâlci ȳtele. Formațiile de foc sunt folosite pentru distrugerea rapidă, formațiile de apă sunt folosite atât pentru apărare cât și pentru atac.

Regula formațiilor pătrate este ca centrul să fie rar și laturile dense, cu linia principală în spate. Dispunerea rară din centru este folosită pentru a face impresie.

« ■ „Impresia” se referă la crearea iluziei de a fi mai mare și mai numeros, la fel cum un animal se zbârlește iu fața unui dușman natural.

Regula pentru formațiile risipite este să adauge tărie și fermitate atunci când armurile sunt deficitare și oamenii puțini. Tehnica războinicului este să ridice flamurile și steagurile pentru a crea impresia că în locul acela există oșteni. Prin urmare, aceștia sunt dispuși risipit, cu spații între ei, măbind numărul flamurilor și însemnelor, cu arme ascuțite pregătite pe flancuri. Trebuie să fie la o distanță suficientă ca să nu se împiedice unul de altul, și totuși trebuie să fie amplasați suficient de dens ca să nu poată fi încercuiți; aceasta este o chestiune de prevedere. Carele nu se deplasează la galop, soldații pedestri nu aleargă. Regula generală pentru formațiile risipite este să facă grupurile mici să pară numeroase, grupuri care pot să avanseze sau să se retragă, să lovească sau să se apere, care pot intimida adversarul sau să-l încolțească când este istovit. În acest fel, o formație risipită poate să înfrângă cu succes un corp de elită.

Regula pentru o formație densă este să nu se distanțeze prea mult luptătorii între ei; pune-i să mășăluiască în formații compacte, masând armele ascuțite și totuși lăsând spațiu suficient pentru a fi manevrate liber, fața și spatele apărându-se reciproc [...] Dacă trupele sunt înspăimântate, liniștește-le. Nu urmări adversarii puși pe fugă, nu încerca să-i oprești să se apropie; fie îi lovești pe o direcție circulară, fie le distrugi trupele de elită. Dispune-ți formația într-o țesătură densă, astfel încât să nu existe breșe; când te retragi, fă- o sub acoperire. În acest fel, o formație densă nu poate fi zdrobită.

O formație ascuțită este precum o sabie: dacă vârful nu este ascuțit, nu va pătrunde; dacă muchia nu este subțire, nu va tăia; dacă baza nu este solidă, nu poate fi dispusă pe câmpul de luptă. Prin urmare, vârful trebuie să fie ascuțit, muchia trebuie să fie subțire și corpul principal trebuie să fie masiv; pe urmă, o formație ascuțită poate să fie folosită pentru a tăia.
}..]

Într-o formație în cârlig, liniile din față trebuie să fie drepte, în timp ce flancurile drept și stâng sunt în cârlig. Cu gongurile, tobele și trâmbițele pregătite, cu steagurile ridicate, trupele ar trebui să-și cunoască propriul semnal și steag [...]

O formație confuză trebuie să folosească o mulțime de steaguri și însemne și să facă mare zarvă. Dacă luptătorii sunt tulburați, liniștește-i; carele, dacă vezi că sunt în dezordine, aliniaza-le. Când toiu este în ordine, linia de luptă se deplasează cu un vuiet zguduitoare, ca și cum ar fi venit din cer sau ar fi ieșit din pământ. Luptătorii pedestri se deplasează implacabil, mășăluind pe toată durata zilei, inepuizabili.

Regulile războiului incendiar sunt după cum urmează. O dată construite valurile de pământ și șanțul cu apă al cetății, sapă un alt șanț cu apă. Fă grămezi de vreascuri la fiecare cinci pași, asigurându-te că grămezile se află la intervale egale. Este nevoie numai de câțiva oameni pentru a aprinde focurile; trebuie să fie rapizi și eficienți. Evită să te afli în bătaia vântului; dacă te copleșește focul, nu poți să obții victoria și vei pierde indiferent dacă rămâi locului sau intri în acțiune.

Regula pentru războiul incendiar este ca terenul să fie jos și înierbat, astfel încât inamicul să nu aibă cale de scăpare. În aceste condiții, este posibil să folosești focul. Dacă este o vreme vântoasă, dacă ai suficient combustibil natural, dacă au fost făcute grămezile de vreascuri și dacă tabăra adversarului nu este păzită cu atenție, atunci este posibil un atac cu foc. Pune-i în încurcătură cu focul, potopește-i cu săgeți, bate tobele și urlă să-ți îmbărbătezi soldații, folosind imboldul pentru a-i ajuta. Acestea sunt principiile războiului incendiar.

Regula pentru războiul amfibiu este să ai o infanterie numeroasă și câteva care. Echipează-i pe oșteni complet, astfel încât să poată ține pasul la înaintare și să nu se înghesuie în retragere. Ca să eviți înghesuiala în retragere, deplasează-te în sensul curentului; fă ținte din soldații inamici.

Regula pentru războiul pe apă este să folosești bărci ușoare drept călăuze și bărci rapide drept mesageri. Dacă inamicul se retrage, urmărește-l; dacă inamicul se apropie, încercuiește-l. Fii atent să înaintezi și să te retragi în ordine, potrivit cu ceea ce este prudent în condițiile date. Fii atent când inamicul își schimbă poziția, atacă-l când stabilește un front, fărâmițează-l. Dacă soldații au o mulțime de arme și de care și dușmanul are atât trupe de cavalerie, cât și de infanterie, este esențial să le afli numărul. A tacă-le ambarcațiunile, blochează-le vadurile și anunță-ți oamenii când vin trupele inamice. Acestea sunt regulile luptei amfibii.

17 - ZECE ÎNTREBĂRI

- ■ în acest capitol, tacticile clasice sunt definite potrivit utilității lor în situațiile date. Toate aceste strategii pot fi găsite în *Arta Războiului*, manualul distinsului predecesor al lui Sun Bin, Snn YVu. Exemplele tipice includ mimarea retragerii pentru a-i diviza pe adversari și a-i pregăti pentru contraatac; divizarea și regruparea în scopul confuzionării și copleșirii inamicilor; urmărirea asigurării avantajului dat de teren potrivit condițiilor; manevrarea pentru înșelarea adversarului și crearea unor breșe;

atacarea pozițiilor fă vă apărare; inducerea indolenței și aroganței adversarului dând impresia de nehotărâre; atragerea adversarilor în ambuscade; atacarea neașteptată cu ■> asemenea viteză, încât să nu se lase timp pentru organizarea unei apărări.

Cineva a întrebat: „Să presupunem că două armate se află față în față, având nutreț și provizii egale, arme și trupe comparabile, atât cel care atacă, cât și cel care se apără fiind prudenți. Dacă inamic ui folosește, pentru siguranță, o formație cîn iil.u.i de luptă, cum ar trebui să-l atacăm?"

[Maestrul Sun a răspuns:] „Pentru a lovi un adversar asemenea acestuia, împarte-ți trupele în patru sau cinci grupe, dintre care una atacă și apoi se preface învinsa și fuge, lăsând impresia de frică. O dată ce adversarul vede că ți-e frică, nu va mai sta pe gânduri și-și va diviza trupele, pentru a te urmări. în acest fel, siguranța lui va fi distrusă. Acum mobilizează-ți cavaleria și tobele, atacând cu toate cele cinci grupuri de-odată. Dacă acestea vor acționa concomitent, toate forțele tale vor coopera profitabil. Aceasta este calea de a ataca o formație circulară."

„Sa presupunem că două armate se află față în față și adversarii noștri sunt mai bogați, mai numeroși și mai puternici decât noi. Dacă vin într-o formație pătrată, cum îi lovim?"

„Pentru a lovi o asemenea forță [folosind o formație risipită) născocoște ceva ca să o divizezi. Ciocnește-te cu dușmanii, pe urmă prefă-te că fugi învins, apoi vino și ucide-i din spate, fără să-i lași să-și dea seama ce se întâmpla. Aceasta este calea de a lovi o formație pătrată."

„Când două armate se confruntă, să presupunem că inamicul este numeros și puternic, viclean și inflexibil, așteptând cu o linie de luptă formată cîn unități de elită; cum îl lovim?"

„Ca să ataci, trebuie să-ți împărți oastea în trei. Un grup se răsfire orizontal. Al doilea grup [...] astfel încât conducătorii inamicului să se teamă și trupele lor să nu știe ce să mai creadă. O dată ce eșaloanele inferior și superior sunt în neorânduială, întreaga armată este pusă pe fugă. Așa se lovește o formație de luptă din trupe de elită."

„Când două armate se află față în față, presupunem că inamicul este numeros și puternic și se dispune într-o linie de lupta orizontala; între timp, ne dispunem frontul în așteptare, dar avem trupe puțin numeroase și slab pregătite. Cum lovim?"

„Trebuie să-ți împărți trupele în trei batalioane. Instruiește o echipă sinucigașă; două batalioane să formeze frontul, prelungind flancurile, în timp ce grupul de elită special pregătit atacă punctele strategice ale inamicului. Aceasta este calea de a-i ucide pe comandanți și de a zdrobi fronturile de luptă orizontale."

„Când două armate se confruntă, să presupunem că avem o infanterie numeroasă, dar de zece ori mai puține care decât inamicul; cum îl lovim?"

„Rămâneți pe teren accidental, evitând cu grijă terenurile deschise. Terenul deschis este avantajos pentru caic, terenul accidentat este avantajos pentru infanterie. Aceasta este calea de atac împotriva carelor."

„Când două armate se confruntă și noi avem o sumedenie de care și o cavalerie numeroasă, dar inamicul are de zece ori mai mulți oameni și arme decât noi, cum îl atacăm?"

„Ca să ataci, fii atent să eviți formele de relief constrângătoare; determină-l să iasă în câmp deschis, unde carele tale vor avea avantajul și vor putea să atace chiar dacă el are de zece ori mai mulți oameni și arme. Aceasta este calea de a ataca infanteria."

„Când două armate se confruntă, să spunem că proviziile noastre sunt sporadice și efectivele și armele noastre sunt nepotrivite, astfel încât trebuie să întreprindem un atac disperat împotriva unui inamic de zece ori mai puternic; cum îl lovim?"

„Pentru a lovi în acest caz, o dată ce inamicul a ocupat o poziție fortificată, tu te întorci și ataci acolo unde este lipsit de putere. Aceasta este o strategie de luptă agresivă [...]"

„Când două armate se confruntă, să presupunem că inamicul are un comandant viteaz și care nu poate fi intimidat, armele inamicului sunt puternice, trupele numeroase și ocupă o poziție sigură. Soldații sunt viteji și plini de dârzenie, comandantul lor este aprig, armele lui sunt pline de forță, ofițerii sunt puternici și aprovizionarea este regulată, astfel încât nici una dintre căpeteniile locale nu li se poate opune. Cum îi lovim?"

„Pentru a lovi în acest caz, fă-i să creadă că îți lipsește hotărârea, simulează lipsa de abilitate și lasă impresia unei atitudini defetiste, ca să-i determini să devină aroganți și trândavi, asigurându-te că ei nu vor recunoaște adevărata stare de lucruri. Pe urmă, pe această bază, lovește inamicul când nu este pregătit, atacă-l când nu se apără, forțază-i pe cei vlăguiți și atacă-i pe cei care sunt nesiguri sau dezorganizați. Câtă vreme sunt trufași și helicoși, când

armatele ridică taberele, batalioanele din față și din spate nu se vor îngriji unele de altele; așa că dacă îi vei lovi exact în acest punct, este ca și cum ai avea o oaste foarte numeroasă. Aceasta este calea de a lovi o forță marc și numeroasă."

„Când două armate se confruntă, sa presupunem că inamicul stăpânește munții și ocupă defileurile, astfel încât nu putem ajunge la el dacă suntem la distanță, însă nu avem nici un loc în apropiere unde să ocupăm poziții; cum îl lovim?"

„Pentru a lovi în acest caz, din moment ce inamicul s-a retras într-o fortif icație [...] pe urmă pune-l în pericol; atacă atunci când ești sigur că inamicul este pe cale să sară în ajutor, astfel încât să-l determini să părăsească fortificația și astfel află-i intențiile adevărate; pregătește ambuscade, asigură întăriri care să le susțină și lovește trupele inamicului când se află în marș. Aceasta este calea de a ataca un adversar care ocupă o fortăreață."

„Când două armate se confruntă, atât agresorul cât și apărătorul aflându-se în poziție de luptă, să presupunem că inamicul adoptă o formație în formă de coș, astfel încât pare că se așteaptă ca noi să-i cădem în cursă; cum îl lovim?"

„Pentru a lovi în acest caz, mișcă-te atât de rapid, încât cei însetați să nu aibă timp să bea și cei flămânzi să nu aibă timp să mănânce; folosește două treimi din forțe și urmărește o țintă vitală. O dată ce ei [...] ordonă celor mai buni soldați ai tăi să le atace flancurile [...] întreaga lor armată va fi pusă pe fugă. Aceasta este calea de a ataca o formație în formă de coș."

) 8 ■ (TITLU PIERDUT)

■ ■ (Accest capitol este atât de fragmentar, încât și ordinea fragmentelor este nesigură.)

19 ■ DISTINCȚII ÎNTRE AGRESORI ȘI CEI CARE SE APĂRĂ

în război, există o parte care agresează și o parte care se apără. Agresiunea necesită trupe mai numeroase decât apărarea; când există de două ori mai mulți agresori decât apărători, tot mai este posibil ca aceștia din urmă să reziste atacului.

Apărătorul este primul care se instalează, agresorul este ultimul care-și ocupă poziția. Apărătorul pune stăpânire pe teren și își dispune forțele pentru a-l aștepta pe agresor, care vine prin trecători înguste 1...J

- ■ Termenii *agresor* și *apărător*, în acest caz, nu sunt definite cu referire la invadarea sau apărarea țării uneia dintre părți împotriva celeilalte, ci cu trimitere la confruntarea pe un teritoriu revendicat de ambele tabere. Primul care se instalează este apărătorul, în termeni de apărare a unei pretenții sau cuceriri, în timp ce ultimul care se instalează este agresorul. În termeni de contestare a pretenției sau cuceririi.

Atunci când soldații se retrag, chiar și sub amenințarea cu decapitarea, și refuză să se opună inamicului care înaintează, care este motivul? Motivul este acela că alcătuirea forțelor și poziția terenului nu sunt avantajoase. Dacă alcătuirea forțelor este favorabilă și poziția terenului este avantajoasă, oamenii vor înainta singuri; altminteri, se vor retrage singuri. Cei care sunt numiți războinici destoinici sunt aceia care vor profita de alcătuirea forțelor și de poziția terenului.

- ■ Scopul acestor afirmații, care pot părea truisme repetitive, este să arate că obligația impusă cu autoritate nu este eficientă prin ea însăși, nici pe timp de război, nici pe timp de pace, pentru simplul motiv că se vor găsi întotdeauna oameni care își vor urma inteligența naturală orice ar spune alții. Adevărații conducători nu sunt aceia care îi obligă pe ceilalți să - i urmeze, ci aceia care sunt capabili să armonizeze voințele celorlalți și să unifice direcțiile generale ale energiilor lor.

Dacă vei întreține o armată de 100.000 de oșteni, nu vor avea alimente suficiente chiar dacă populația are surplusuri [...] Vor fi mai mulți soldați în tabere decât în acțiune, iar cei din tabere vor avea din belșug, în timp ce aceia care se află în acțiune nu vor avea suficient.

- ■ Armatele permanente constituiau un fenomen relativ recent în vremea lui Sun Bin, dar aici este evident că presiunile economice civile și militare și dezechilibrele care rezultă dintr-un asemenea sistem i se păreau destul de evidente.

Dacă ai o oaste de 100.000 de oameni și îi trimiți în batalioane de câte 1.000, inamicul îi va respinge cu batalioane de câte 10.000 fiecare. Așa că aceia pricepuți la război sunt pricepuți la decimarea

inamicului și la dezmembrarea forțelor sale, precum un măcelar care dezmembrează o carcasă.

Cei care sunt capabili să dezmembreze armatele celorlalți și să controleze forțele celorlalți sunt potriviți chiar și pentru cantitățile cele mai mici; cei care nu sunt capabili să dezmembreze armatele altora și să controleze forțele altora sunt nepotriviți chiar dacă au o putere de foc ele câteva ori mai mare.

- ■ Efectuarea prea multor acțiuni deodată poate să epuizeze orice cantitate de energie și să pună bețe în roate împlinirii cu succes «i oricărei întreprinderi. Divizarea sarcinilor în părți care pot fi ținute sub control fără a se pierde din vedere concepția de ansamblu a întreprinderii în întregul său este una dintre artele conducerii la toate nivelurile, de la managementul personal la domeniile de afaceri, comunitare și politice de acțiune.

Presupui că partea care are cele mai numeroase trupe câștigă? Atunci ar însemna să se intre în luptă numai pe baza numărului oștenilor. Presupui că partea cea mai bogată câștigă? Atunci ar însemna să se intre în luptă numai pe baza măsurării grânelor. Crezi că partea care are cele mai ascuțite arme și cele mai solide armuri învinge? Atunci ar fi simplu de stabilit învingătorul.

Prin urmare, cei bogați nu sunt în mod obligatoriu în siguranță, cei săraci nu sunt în mod obligatoriu în nesiguranță, majoritatea nu prevalează în mod obligatoriu, minoritățile nu dau greș în mod obligatoriu. Ceea ce hotărăște cine învinge și cine pierde, cine este în siguranță și cine este în pericol, este știința lor, Calea lor.

- ■ Potrivit *Anei Războiului* aparținându-i distinsului predecesor al lui Sun Bin, Sun Wu, „Calea” este cea priu intermediul căreia sunt unite voințele celor de sus și ale celor de jos. Cu alte cuvinte. Calea este idealul, principiul, sau mijlocul ideal de realizarea scopurilor colective, substratul ordinii și moralei unei organizații. În lipsa acestei coeziuni, superioritatea ca număr, ca provizii sau ca echipare nu poate garanta succesul.

Dacă ești depășit de numărul adversarilor, dar ești capabil să-i divizezi astfel încât să nu se poată ajuta între ei [...]J dacă duritatea armurilor lor și eficiența armelor lor nu le pot asigura tăria și nici măcar soldații care au curaj și putere nu le pot folosi pentru a-și apăra camarazii, atunci există o cale de a învinge.

- ■ în mod reciproc dacă esic posibil să subminezi coeziunea unui

adversar mult mai puternic, este prin urmare posibil să compensezi dezavantajul numărului, armelor sau altor factori formali sau materiali.

Prin urmare, guvernele și comandanții inteligenți care cunosc știința militară trebuie mai întâi să se pregătească; pe urmă pot să obțină succese înaintea luptei, astfel încât să nu sufere pierderi după luptă. Prin urmare, când războinicii pleacă de la o reușită și se întorc nevătămați, înțeleg arta războiului.

■ ■ în timpul pregătirilor de război, nu este necesar să se evalueze

numai modul cel mai potrivit pentru a învinge, ci și modul cel mai potrivit de a stăpâni situația de după luptă, cum să culegi roadele victoriei și cum să profiți în mod optim de oportunitățile care rezultă ca urmare a succesului. *Vmc* de asemenea imperativ, desigur, să se includă evaluarea cuvenită a problemelor, dificultăților și șanselor de înfrângere, pentru a putea fi capabil să „pleci cu succes și să le întorci nevătămat*.

20 - EXPERTII

Deși inamicul are mulți oșteni, un expert îi poate diviza astfel încât să nu se poată ajuta unii pe alții în timp ce sunt atacați.

Prin urmare, adâncimea șanțurilor cu apă și înălțimea valurilor de pământ nu-ți conferă mai multă siguranță, puterea carelor tale și eficiența armelor 1111 te fac mai înspăimântător, iar bravura și puterea oștenilor tăi 1111 te fac mai puternic.

Așadar, experții preiau controlul trecătorilor din munți și evaluează obstacolele; pot să se îngrijească de trupele lor și sunt capabili să le contracte și să le extindă cu larghețe. Dacă inamicul are trupe mai numeroase, experții pot să le facă să pară ca și cum li mai puține; dacă depozitele de alimente ale inamicului sunt suficiente pentru a-și îndestula trupele, experții îl pot face să flămânzească; dacă inamicul rămâne nemișcat pe poziții, experții îl pot face să obosească. Dacă inamicul a cucerit lumea, experții îi pot

provoca divizarea; clacă armatele inamicului sunt în armonie, experții le pot frânge.

- ■ Continuând capitolul precedent, cel de față începe cu reafirmarea accentuată a importanței fundamentale pe care o deține coeziunea de grup, chiar dincolo de limitele factorilor pur materiali și energetici Mai mult chiar, unul dintre elementele fundamentale ale coeziunii este o strategie cuprinzătoare și coerentă care se poate adapta în exterior tuturor situațiilor, în timp ce în interior păstrează integritatea scopului și moralului în vederea îndeplinirii obiectivelor.

În consecință, operațiunile au patru căi și cinci mișcări. Înaintarea este o cale și retragerea este o cale; la stânga este o cale și la dreapta este o cale. A merge înainte este o mișcare, a te retrage este o mișcare; a face

S3

la stânga este o mișcare și a face la dreapta este o mișcare. A sta pe loc în liniște este, de asemenea, o mișcare.

Experții se asigură că stăpânesc cele patru căi și cele cinci mișcări. Prin urmare, când înaintează nu pot fi blocați din față; și când se retrag nu pot fi izolați din spate. Când merg la stânga sau dreapta, nu pot fi prinși în capcană pe un teren înșelător. Când stau locului în tăcere, nu sunt deranjați de inamici.

Astfel, experții își aduc dușmanii la capătul puterilor pe toate cele patru căi și în toate cele cinci mișcări. Când inamicul înaintează, experții îl presează din față; când inamicul se retrage, experții îl izolează din spate. Când inamicul se mișcă la stânga sau la dreapta, experții îl prind în capcană pe terenuri accidentate. Când inamicul stă locului în tăcere, trupele sale nu pot scăpa de necazuri. Experții îi pot face pe inamici să-și lase deoparte armurile grele și să gonească pe distanțe mari în marșuri forțate, astfel încât să nu se

poată odihni atunci când obosesc sau sunt bolnavi și nu pot mânca și bea atunci când le este foame sau sete. În acest fel, experții își presează inamicii pentru a se asigura că nu pot învinge în război.

Mănânci pe îndestulate și aștepti ca inamicul să moară de foame; stai locului confortabil și aștepti ca inamicul să obosească; rămâi absolut nemișcat și aștepti ca inamicul să se agite. În acest fel vor fi văzuți oamenii înaintând fără să se retragă, pășind pe lame ascuțite fără să se întoarcă pe călcâie.

- ■ Presiunea neconținută este una dintre căile de a zădărnici strategia adversarului la fiecare pas și, Țin aceasta, de a-i submina sistematic moralul. Exercitată dintr-o poziție de relativă siguranță, presiunea de neînălăturat este susținută și întărită de efectele psihologice specifice care marchează ambele părți în acest gen de tactică.

21 ■ CINCI DESCRIERI ȘI CINCI MANIFESTĂRI DE CURTOAZIE

Există cinci descrieri ale forțelor militare. Prima este copleșitoare și puternică. A doua este mândră și arogantă. A treia este neclintită. A patra este lăcomă și suspicioasă. /X cincea este înceată și cedează ușor.

O forță copleșitoare și puternică o tratezi cu umilință și blândete. O forță mândră și arogantă o lași să aștepte cu respect curtenitor. O forță neclintită o învingi prin seducție. O forță lăcomă și suspicioasă o presezi din față, o hărțuiești din flancuri și folosești șanțuri adânci cu apă și baricade înalte pentru a-i îngreuna aprovizionarea. O forță înceată și care cedează ușor o terorizezi prin hărțuială; scutură-i pe adversari, înconjoară-i și lovește-i când ies la iveală. Dacă nu ies la iveală, atunci încercuiești-i.

Acțiunile militare presupun cinci manifestări de curtoazie și cinci acțiuni aspre. Care sunt cele cinci curtoazii? Dacă invadează un teritoriu și este prea curtenitoare, o oaste de strânsură își pierde

starea normală. Dacă invadează a doua oară și este prea curtenitoare, o oaste de strânsură nu va avea nutreț. Dacă invadează a treia oară și este prea curtenitoare, oastea de strânsură își va pierde echipamentul. Dacă invadează a patra oară și este prea curtenitoare, oastea de strânsură nu va avea hrană. Dacă invadează a cincea oară și este prea curtenitoare, oastea de strânsură nu-și va îndeplini menirea.

Invadarea violentă a unui teritoriu o dată se numește agresiune. Invadarea violentă pentru a doua oară se numește vanitate. A treia invazie violentă și băștinașii se vor simți terorizați. A patra invazie violentă și soldații vor primi informații greșite. A cincea invazie violentă și oastea de strânsură va fi epuizată. Drept urmare, curtoazia și asprimea trebuie să fie combinate.

■ M O invazie sau, în afaceri, o preluare trebuie să impună respect și colaborare fără să producă teroare și nemulțumire dacă se dorește și se evite, pe de o parte, diluarea și pervertirea lorjci sale, precum și opoziția și repulsia, pe de alta parte.

22 ■ GREȘELI ÎN RĂZBOI

Dacă vrei să folosești neliniștea din rândurile populației unui stat inamic (...) să restrângi puterile castei militare a statului inamic, îți vei epuiza propria castă militară.

■ ■ Ațâțând flăcările neliniștii în rândurile unui popor este o c<ilc de a ataca guvernul și, de asemenea, de a restrânge puterea castei lor militare prin intermediul preocupării față de tulburările civile. Aceasta nu garantează, totuși, că poporul ațâțat de asemenea provocări va fi neapărat de partea cauzei tale. Astfel, c foarte posibil ca tactica să se soldeze cu creșterea generală a opoziției față de controlul exterior și, în consecință, cu erodarea mecanismelor prin care se încvina obținerea controlului.

Dacă vrei să întărești și să sporești ceea ce lipsește statului tău ca răspuns la abundenta unui stat inamic, faptul acesta îți va nemulțumi curând armata.

- ■ Concurarea unui rival pe baze exclusiv cantitative conduce la canalizarea restrânsă <i> emisiilor si resurselor pe linii determinate prea rigid de frica de competiție, devenită o fixație. Aceasta se soldează cu frustrare prin lipsă de flexibilitate, prevedere și de resurse disponibile pentru adaptarea la împrejurările în schimbare ale mediului. 111 întregul său.

Dacă pregătirile tale s-au încheiat toate și totuși nu poți face inutil echipamentul inamicului, armata ta nu va fi respectată. Dacă echipamentul tău nu este eficient, în timp ce inamicul este bine pregătit, armata ta va fi zdrobită (...)

m a Substratul nerostit al acestor truisme aparente este că atunci când evaluările obiective indică faptul că te afli într-o asemenea

poziție, este mai bine să eviți confruntarea cu adversarul. Aceasta nu numai din cauza probabilității unei înfrângeri imediate, ci din cauza dezavantajelor strategice pe termen lung ale umilirii și demoralizării.

Dacă ești priceput în dispunerea liniilor de luptă, știi care îți sunt sortii favorabili și defavorabili, cunoști alcătuirea terenului și totuși armata ta este înfrântă de fiecare dată, înseamnă că nu înțelegi nici victoria diplomatică, nici victoria militară.

- ■ Factorii pur militari și strategici nu sunt considerați garanții suficiente ale victoriei. De aceea Calea, care în acest context are semnificația de motivație socială a acțiunii, factorul moral/moralizator, este considerată atât de hotărâtoare, chiar și în chestiuni care altminteri ar putea părea strict tactice.

[...] Forțele armate care sunt incapabile de un mare succes nu recunosc oportunitățile adecvate. Căstă militară care pierde încrederea populației nu este conștientă de propriile sale greșeli și excese. Forțele armate care necesită eforturi mari pentru a realiza puțin nu știu caic este sincronizarea corectă. Căstă militară care nu poate depăși problemele majore nu poate să unească inimile oamenilor de rând. Când forțele armate au o mulțime de regrete, este din cauză că au crezut în ceea ce era îndoielnic. Când războinicii nu pot vedea șansa și dezastrul înainte ca ele să capete formă, nu știu cum să se pregătească.

- ■ Dezorientarea, nemulțumirea, ineficiența. lipsa de unitate, deziluziile, lipsa de prevedere - acestea sunt probleme elementare care subminează succesul efortului colectiv. A înțelege de ce apar aceste probleme este la fel de important cu a le recunoaște atunci când se manifestă.

Dacă războinicii sunt indolenți când văd bine ce trebuie făcut, sunt neîncrezători când sosește momentul potrivit pentru acțiune, se descotorosesc de greșeli, dar numai pe termen scurt, aceasta este calea spre stagnare. Când sunt cinstiți și decenți chiar dacă sunt ambițioși, politicoși chiar dacă sunt privilegiați, puternici și totuși flexibili, flexibili și totuși fermi, aceasta este calea spre prosperitate.

Dacă mergi pe calea spre stagnare, nici cerul și nici pământul nu te pot face să fii înfloritor. Dacă practici calea spre prosperitate, nici cerul și nici pământul nu te pot face să pieri [...]

- ■ Un vechi proverb taoist spune: «Soarta mea depinde de mine, nu de Cer». Strategii nu credeau în predestinare și nu încurajau oamenii să consulte oracolele și să spere la mai bine. Îi învățau să-și analizeze propria situație și propriile acțiuni și să-și asume conștient responsabilitatea pentru propriul comportament și consecințele acestuia.

2.5 - PURTAREA DREAPTĂ A COMANDANȚILOR

Comandanții trebuie să fie drepecți; dacă nu sunt drepecți, le va lipsi demnitatea. Dacă le va lipsi demnitatea, le va lipsi carisma; și dacă le lipsește carisma, soldații lor nu vor înfrunta moartea pentru ei. Prin urmare, dreptatea este capul războinicului.

- * H Dreptatea mai înseamnă și datorie. Comandanții care nu sunt drepecți și care nu stăpânesc justiția nu au demnitate, pentru că cei care se află sub comanda lor nu se vor teme să fie nelegiuiciți.

Comandanții trebuie să fie omenoși; dacă nu sunt omenoși, forțele lor nu vor fi eficiente. Dacă forțele lor nu sunt eficiente, nu vor realiza nimic. Prin urmare, omenia este pântecul războinicului.

- ■ Dacă comandanții nu sunt omenoși, forțele lor nu vor fi eficiente, pentru că nu va exista nici o legătură de loialitate între soldați. Trupelor unui comandant fără omenie le va lipsi motivația de a

lupta cu loialitate pentru cauză.

Comandanții trebuie să aibă integritate; fără integritate, nu au nici o putere. Dacă nu au nici o putere, nu pot să obțină tot ce este mai bun de la armatele lor. Așadar, integritatea este mâna războinicului.

- ■ Fără integritate, comandanții nu au nici o putere pentru că nu își susțin vorbele cu fapte și, prin urmare, nu pot să inspire încredere și loialitate.

Comandanții trebuie să fie demni de încredere; dacă nu sunt demni de încredere, ordinele lor nu vor fi îndeplinite. Dacă ordinele lor nu sunt îndeplinite, atunci forțele nu vor fi unificate. Dacă forțele armate nu sunt unificate, nu vor cunoaște succesul. Prin urmare, inspira rea încrederii este piciorul războinicului.

- ■ încrederea cimentează relația comandantului cu torțele sale, iăcând trupele să înțeleagă că se pot aștepta să lîe recompensate pentru destoinicie și pedepsite pentru lașitate sau nesupunere.

Comandanții trebuie să fie superiori în inteligență; dacă nu sunt superiori în inteligență, [...] forțelor lor le va lipsi [hotărârea]. Prin urmare, hotărârea este coada războinicului.

- ■ Hotărârea derivă din inteligență prin transplantarea încrederii într-un plan inteligent de acțiune.

24 - EFICIENȚA COMANDANȚILOR

- ■ [Din acest capitol nu s-au păstrat decât fragmente. Următoarele cinci capitole au unele lacune, dar sunt în cea mai mare parte descriptive și autoexplicative. Nu necesită nici o elucidare, însă cu toate acestea vor îmbia mai mult la reflecție.]

25 - SLĂBICIUNILE COMANDANȚILOR

Acestea sunt slăbiciunile comandanților:

1. Se consideră capabili de ceea ce nu sunt în stare să facă.
2. Sunt aroganți.
3. Râvnesc ranguri înalte.
4. Sunt lacomi de bogăție.
5. I...J
6. Sunt impulsivi.
7. Sunt înceți.
8. Le lipsește curajul.
9. Sunt curajoși, dar slabi.
10. Le lipsește calitatea de a inspira încredere.
11. [...|
12. |...|
13. [...1
14. Le lipsește hotărârea.
15. Sunt prea îngăduitori.
16. Sunt leneși.
17. |...1
18. Au vicii.
19. Sunt egoiști.
20. Sunt dezordonați cu ei înșiși.

Cei care au multe slăbiciuni suferă multe înfrângeri.

26 - ÎNFRÂNGERILE COMANDANȚILOR

Acestea sunt înfrângerile comandanților:

1. Când își pierde scopul în cursul manevrelor, pot să fie înfrânți.
2. Dacă iau oameni indisciplinați și îi desfășoară, dacă păstrează soldați înfrânți și îi aruncă iar în luptă și presupun că au aptitudini care le lipsesc de fapt, pot să fie înfrânți.
3. Dacă se contrazice neîncetat asupra unor judecăți despre bine și rău și continuă să se contrazică asupra elementelor strategiei, pot să fie înfrânți.
4. Dacă ordinele lor nu sunt îndeplinite și trupele lor nu sunt unite, pot să fie înfrânți.
5. Dacă subordonații lor sunt refractari și trupele nu vor să-i slujească, pot să fie înfrânți.
6. Dacă populația este înrăită împotriva forțelor lor armate, pot să fie înfrânți.
7. Dacă o armată e menținută în desfășurare prea multă vreme, poate să fie înfrântă.
8. Dacă o armată are rezerve, poate să fie înfrântă.
9. Dacă soldații o rup la fugă, pot să fie înfrânți.
10. [...]
11. Dacă trupele intră în panică în mod repetat, pot să fie înfrânte.
12. Dacă desfășurarea unei operațiuni militare se împotmolește și toată lumea este nefericită, pot să fie înfrânți.
13. Dacă trupele sunt extenuate în cursul construirii fortificațiilor, pot să fie înfrânte.
14. [...]
15. Dacă ziua ajunge la sfârșit când mai este încă mult de mers și trupele sunt nerăbdătoare să ajungă, pot să fie înfrânte.
16. (...]
17. f...I trupele se tem, pot să fie înfrânte.

18. Dacă ordinele sunt schimbate în mod repetat și trupele sunt zăbavnice, pot să fie înfrânte.
19. Dacă nu există *esprit de corps* și trupele nu au încredere în abilitățile comandanților și ofițerilor, pot să fie înfrânte.
20. Dacă există mult favoritism și trupele sunt leneșe, pot să fie înfrânte.
21. Dacă există multe suspiciuni și trupele stau în cumpănă, pot să fie înfrânte.
22. Dacă comandanților nu le place să audă critici când greșesc, pot să fie înfrânți.
23. Dacă numesc incompetenți, pot să fie înfrânți.
24. Dacă își țin trupele atât de mult în stare de alertă cât să le submineze voința, pot să fie înfrânți.
25. Dacă urmează să intre în luptă, dar sunt nehotărâți, pot să fie înfrânți.
26. Dacă se bazează pe cealaltă parte că și-ar pierde aplombul, pot să fie înfrânți.
27. Dacă faptele lor le fac rău oamenilor și se bazează pe ambuscade și pe înșelăciuni, pot să fie înfrânți.
28. [...]
29. Dacă își oprimă soldații, astfel încât trupele îi urăsc, comandanții pot să fie înfrânți.
30. Dacă nu pot ieși din trecători înguste în formație completă, pot să fie înfrânți.
31. Dacă soldații din linia întâi și armele de susținere nu sunt dispuse egal în fața formației de luptă, pot să fie înfrânți.
32. Dacă își fac atât de multe griji, în luptă, pentru față, lăsând spatele descoperit, sau își fac atât de multe griji pentru spate încât lasă fața descoperită, sau își fac atât de multe griji pentru stânga încât lasă dreapta descoperită sau își fac atât de multe griji pentru dreapta încât lasă stânga descoperită - dacă își fac griji în luptă, pot să fie înfrânți.

27 - CETĂȚI PUTERNICE ȘI CETĂȚI SLABE

Dacă o cetate se află într-o zonă mlăștinoasă, fără munți înalți sau canioane adânci, și totuși se sprijină pe dealuri pe toate cele patru laturi, este o cetate puternică, ce nu trebuie asediată. Dacă armata dușmană bea apă curgătoare - adică apă dintr-o sursă vie - nu trebuie asediată. Dacă se află o vale adâncă în fața cetății și munți înalți în spatele ei, este o cetate puternică, ce nu trebuie asediată. Dacă cetatea este înaltă în centru și joasă pe margini, este o cetate puternică, ce nu trebuie asediată. Dacă sunt dealuri înălțuite în interiorul cetății, este o cetate puternică, ce nu trebuie asediată.

Dacă o armată se grăbește spre adăposturi, nu este nici un râu mare care să o înconjoare, energia ei este înfrântă și spiritul slăbit, aluneii poate să fie atacată. Dacă o cetate are o vale adâncă în spatele ei și nici un munte înalt la stânga și la dreapta, este o cetate vulnerabilă și poate să fie atacată. Dacă pământul care o înconjoară este arid, cetatea se află pe sol gol și poate să fie atacată. Dacă trupele beau apă sălcie, sau apă stătută ori veche, pot să fie atacate. Dacă o cetate se află într-o zonă mlăștinoasă întinsă fără văi, canioane sau dealuri întinse de sprijin, este o cetate slabă și poate să fie atacată. Dacă o cetate se află între munți înalți și nu are văi, canioane sau dealuri întinse învecinate, este o cetate slabă și poate să fie atacată. Dacă o cetate are un munte înalt în fața ei și o vale întinsă în spatele ei, astfel încât este înaltă în față și joasă în spate, este o cetate slabă și poate să fie atacată.

28 (TITLU PIERDUT)

I...j! Când sosesc întăririle, pot fi înfrânte și ele. Așadar, o regulă generală pentru operațiunile militare este aceea că grupurile aflate la peste cincisprezece mile distanță nu-și pot veni în ajutor unele altora - cu atât mai puțin atunci când se află la treizeci sau o sută de mile distanță! Acestea sunt limitele extreme pentru gruparea și distanțarea batalioanelor.

Prin urmare, știința militară spune că, dacă proviziile tale nu sunt pe potriva celor ale adversarilor, nu trebuie să te angajezi contra lor pentru multă vreme; dacă numărul oștenilor tăi nu este apropiat de cel al adversarului, nu te amesteca; [...] dacă pregătirea ta nu este asemănătoare celei a adversarilor, nu încerca să te întreci cu ei în ce sunt ei cei mai tari. O dată ce aceste aprecieri sunt clare, o forță militară poate să acționeze liber.

Prin urmare, o operațiune militară [...] vizează factorii strategici ai adversarului. În primul rând, ia-i nutrețul. În al doilea rând, ia-i apa. În al treilea rând, ia-i vadurile. În al patrulea rând, ia-i drumurile. În al cincilea rând, ocupă terenul accidentat; în al șaselea, ocupă zona înaltă [...] în al nouălea rând, ia-i ce consideră că îi este mai prețios. Aceste nouă acapărări sunt căile de înfrângere a adversarilor.

29 - (TITLU PIERDUT)

[...] Ce este concentrat învinge ce este risipit, ce este plin înfrânge ce este gol, ce este agil înfrânge ce este încet, cei mulți îi înfrâng pe cei puțini, cei odihniți îi înfrâng pe cei osteniți.

Concentrează-te când ai motive să te concentrezi, risipește-te când ai motive să te risipești; umple-te când ai motive să fii plin, golește-te când ai motive să fii gol. Mergi pe căi lăturalnice când ai motive să mergi pe căi lăturalnice, mergi pe drumul mare când ai motiv să mergi pe drumul mare; grăbește-te când ai motive să te grăbești, încetinește atunci când ai motive să încetinești. Grupează-te în contingente mari când sunt justificate masele mari, grupează-te în contingente mici când sunt justificate grupurile mici. Odihnește-te când ai motive să te odihnești, trudește din greu când ai motive să trudești din greu.

Concentrarea și risipirea sunt interschimbabile, plinul și golul sunt interschimbabile, agilitatea și lentoarea sunt interschimbabile, cei mulți și cei puțini sunt interschimbabili, relaxarea și truda sunt interschimbabile. Nu-l confrunta pe cel concentrat cu concentrarea, nu-l confrunta pe cel risipit cu risipa. Nu-l confrunta pe cel plin cu plinătatea, nu-l confrunta pe cel gol cu golul. Nu confrunta viteza cu viteza, nu confrunta lentoarea cu lentoarea. Nu-i confrunta pe cei mulți cu cei mulți, nu-i confrunta pe cei puțini cu cei puțini. Nu-l înfrunta pe cel relaxat când te afli într-o stare de relaxare, nu-l înfrunta pe cel istovit când te afli într-o stare de epuizare.

Cel concentrat și cel risipit se pot confrunta, cel plin și cel gol se pot confrunta, cei de pe drumurile lăturalnice și cei de pe drumul mare se pot confrunta unul cu celălalt, cel iute și cel încet se pot confrunta unul cu celălalt, cei mulți și cei puțini se pot confrunta unii cu ceilalți, cei obosiți și cei odihniți se pot înfrunta reciproc. Când adversarii sunt concentrați, ar trebui, prin urmare, să le risipești; când ei sunt plini, tu ar trebui, prin urmare, să fii gol. Când ei merg pe drumuri lăturalnice, tu ar trebui să mergi, prin urmare, pe drumul mare. Când ei se grăbesc, tu ar trebui, prin urmare, să mergi încet. Când ei sunt mulți, tu ar trebui, prin urmare, să folosești

contingente mici. Când ei sunt odihniți, tu ar trebui, prin urmare, să trudești.

30 ■ PRIN SURPRINDERE SAU DE-A DREPTUL

Pilda cerului și a pământului este schimbarea locurilor atunci când se atinge un punct culminant, intrarea în declin după apogeu. [Soarele și Luna, vin și yang] sunt asemenea exemple. Există alternativ înflorire și moarte; cele patru anotimpuri ilustrează acest lucru. Există victorie și există eșecul în cucerirea victoriei; cele cinci elemente reflectă acest lucru. Există naștere și există moarte; toate ființele exemplifică acest lucru. Există capacitate și există incapacitate; toate creaturile vii o dovedesc. Există surplus și există lipsuri; formația și avântul sunt o bună ilustrare.

Așadar, orice are formă poate să fie definit, orice poate fi definit poate fi supus. Prin urmare, înțelepții folosesc ceea ce este copleșitor în toate lucrurile pentru a copleși toate lucrurile; de aceea victoriile lor sunt de neoprit și inepuizabile. Purtarea războiului nu e altceva decât o competiție formală pentru victorie. Nici o formă nu este imposibil de supus, dar nimeni nu știe forma sub care poate fi obținută și totuși.

- ■ A folosi ceea ce este copleșitor în toate lucrurile pentru a supune toate lucrurile înseamnă să folosești forțele naturale și imboldul intrinsec pentru a îndeplini o însărcinare. De aceea, este esențială conducerea inteligentă pentru victoria certă, indiferent cât de multă forță brută este disponibilă.

Nici o formă nu este imposibil de supus, pentru că formațiile au legi sau pilde inerente, ale căror evoluții și mișcări pot fi prezise. Nimeni nu cunoaște forma sub care se obține victoria în sensul general, pentru că nu există nici o formă fixă care va garanta victoria, și, într-un sens particularizat, pentru că forma specifică ce învinge într-un caz dat are succes datorită inaccesibilității sale din direcția adversarului.

Schimbările formei și victoriei sunt infinite, învecinându-se cu cerul și pământul; nu ar putea fi niciodată puse pe hârtie în totalitate. Forma este o chestiune care ține de utilizarea a orice este superior pentru a învinge. Este imposibil de folosit ce este cel mai bun într-o formă pentru a înfrânge toate formele. Prin urmare, controlul formei este una, dar calea spre victorie nu poate să fie numai una.

- ■ Adaptabilitatea este un element fundamental al gândirii strategice, dar dacă este compromisă integritatea centrală a conducerii, fie în privința capacității, fie în privința scopului, adaptabilitatea poate să degenereze în flexibilitate, fragmentare sau disipare a energiei. Pe baza acelorași simptome, dacă integritatea centrală a resorturilor conducerii duce lipsă de tărie intrinsecă, iar în compensație conducerea recurge la căi ideologice dogmatice și autoritare, flexibilitatea gândirii și acțiunii sunt sacrificate în scopul stabilizării unei structuri fixe. conducând în final la imposibilitatea de a menține fundamentul structurii, indiferent cât de stabile ar putea rămâne dimensiunile sale interne.

Prin urmare, experții în purtarea războiului văd punctele tari ale adversarilor și prin aceasta le știu punctele slabe; văzându-le lipsurile, ei le cunosc surplusurile. Ei văd victoria la fel de clar cum văd soarele și luna; ei obțin victoria la fel cum apa înfrânge focul.

A răspunde unei forme cu o formă reprezintă calea directă, a răspunde unei forme fără formă reprezintă surpriza. Calea directă și surpriza sunt nesfârșite, având locuri distincte. Organizează-ți diviziile pe baza strategiei surprizei, controlează-i pe ceilalți prin cele cinci elemente, luptă cu ei prin [...] Când diviziile sunt stabilite, atunci există formă; când este determinată o formă, atunci există și o definiție [...]

Asemănarea este inadecvată pentru obținerea victoriei; prin urmare, se folosește deosebirea, pentru surpriză. Prin urmare, nemișcarea este surpriză pentru mobilitate, relaxarea este surpriză pentru extenuare, sațietatea este surpriză pentru foame, disciplina este surpriză pentru nesupunere, mulți înseamnă o surpriză pentru puțini. Când inițiativa este directă, reținerea este surpriză; când se

lansează un atac surpriză tară represalii, aceasta este o victorie. Cei care au o abundență de surprize excelează în câștigarea victoriilor.

- ■ Tacticele surpriză sunt prețuite pentru că-l împiedică pe adversar să-ți anticipeze mișcările. Este necesară o fluiditate permanentă, pentru că „surpriza devine convențională, convenția devine surpriză.”

Așa că atunci când doare o încheietură, toate sutele de încheieturi sunt afectate, pentru că aparțin aceluiași corp. Când avangarda este înfrântă și ariergarda este inefficientă este din cauza că sunt organizate în aceeași formație. Prin urmare, în configurațiile de luptă, (...) spatele nu trebuie să depășească fața, iar fața nu trebuie să calce în picioare spatele. Mișcările înainte trebuie să urmeze un curs ordonat, iar retragerea ar trebui să se petreacă într-o manieră ordonată.

- ■ Forțele și resursele sunt organizate pentru o eficacitate maximă a ofensivei și o vulnerabilitate minimă a defensivei. Artă organizării, din acest punct de vedere, constă în a permite diferitelor unități să conlucreze armonios și, de asemenea, independent, fără ca aceste două capacități să interfereze una cu cealaltă în practică.

Când oamenii se supun regulilor fără recompense sau pedepse, acestea sunt ordinele pe care pot ei să le îndeplinească. Atunci când cei de sus sunt răsplătiți și cei de jos sunt pedepsiți și, cu toate acestea, oamenii nu se supun ordinelor, atunci acestea sunt ordine pe care nu sunt capabili să le îndeplinească. A-i determina pe oameni să se avânte în calea morții fără a face ca lent oarsă, în ciuda unei conduceri slabe, este un lucru pe care până și unui erou legendar i-ar fi greu să-l îndeplinească; așadar, a pune această responsabilitate pe umerii oamenilor obișnuiți este ca și cum ai vrea să faci un râu să curgă invers.

De aceea, în formațiile de luptă câștigătorii trebuie întăriți, cei care pierd ar trebui înlocuiți, cei osteniți ar trebui să se odihnească, iar cei f lămânzi ar trebui hrăniți. Atunci oamenii vor vedea numai

adversarul și nu vor mai vedea moartea, nu vor face stânga împrejur, chiar dacă ar păși pe săbii ascuțite. De aceea, atunci când o apă curgătoare își găsește un curs, poate să erodeze bolovani și să frângă bărcile în două; când oamenii sunt folosiți într-o manieră adecvată naturii lor, atunci ordinele sunt îndeplinite precum o apă curgătoare.

CONDUCERE, ORGANIZARE ȘI STRATEGIE

■ Cum se completează reciproc Sun Tzu și Sun Tzu II ■

Sun Bin cel Mutilat a fost un descendent direct al lui Sun Wu Militarul, a cărui *Artă a Războiului* este, probabil, una dintre cele mai bine cunoscute lucrări clasice de strategie, în 1972, o versiune necunoscută până în acel moment a operei lui Sun Wu a fost găsită în cadrul unui sit arheologic, pe Muntele Vrabiei de Argint din provincia chineză Shandong. Această versiune a *Artei Războiului* aparținându-i lui Sun Wu predatează comentariile tradiționale prin care acest text clasic este studiat în mod obișnuit.

Deși Sun Wu și, într-o cuprindere mai redusă, Sun Bin erau de mult cunoscuți, evoluțiile recente au adus noi descoperiri în privința amândurora.

S-a întreprins o încercare academică de traducere a nou descoperitei *Arte a Războiului*, din nefericire neîncununată de succes, autorii bazându-se pe convingerea eronată că viziunii chineze în privința lumii îi lipsește inteligibilitatea și predictibilitatea. Întrucât orice strategie (și limbajul, de altfel) depinde de inteligibilitate și predictibilitate, o prezentare a literaturii de strategie ca iluzie lipsită de acești factori este, firește, inherent viciată și înșelătoare.

În orice caz, considerând că lucrările academice respective nu au nici o valoare din această perspectivă, în scopul comparării cu Sun Bin fac trimitere la propria traducere originală, nepublicată, < textului de curând redescoperit din *Aici Războiului* de Sun Wu.

Atât la Sun Wu, cât și la Sun Bin predomină trei trăsături esențiale ale formulelor tactice: conducerea, organizarea și strategia. Conducerea este necesară pentru coeziunea și direcționarea organizării și pentru alegerea și implementarea strategiei. Organizarea trebuie să fie eficientă pe scară largă, iar strategia este necesară pentru planificarea economiei funcționale a acțiunii întreprinse de organizare.

Similitudinile și diferențele dintre știința tactică 11 lui Sun Bin și aceea a predecesorului său, Sun Wu, sunt evidente și respectă tipare previzibile. Sun Wu, tacticianul mai vârstnic.

tinde să fie mai sumar și mai abstract; Sun Rin, succesorul, este înclinat mai mult către detaliu și concretețe. Prin urmare, atunci când sunt privite amândouă, în esența lor, concepțiile complementare ale acestor doi strategii importanți reflectă o imagine mai completă a fundamentului gândirii strategice.

Conducerea este, fără dubiu, elementul ce sta la baza întregii științe strategice, în măsura în care reprezintă direcția și scopul atât în domeniul ideologic, cât și în domeniul practic. Sun Wu definește pilonii unei bune conduceri în termenii a cinci cerințe: cunoaștere, inspirarea încrederii, omenie, bravură și strictețe. Aceasta este o versiune mai concentrată a formulei date de lucrarea clasică anterioară *Șase strategii*, care se referă la omenie, dreptate, loialitate, inspirarea încrederii, curaj și strategie ca fiind cele „șase apărări” pe care un lider sau un corp de elită trebuie să le pretindă și să le îndeplinească pentru a salva agricultura, industria și comerțul.

Sun Bin reliefează, în privința conducerii, cerințe asemănătoare cu acelea enumerate de către predecesorii săi:

Cel care conduce o oaste de strânsură cu o inteligență nepotrivită este vanitos. Cel care conduce o oaste de strânsură cu un curaj nepotrivit este egolatriu. Cel care conduce o oaste de strânsură fără să cunoască Calea și poartă bătălie după bătălie fără să se mulțumească supraviețuiește datorită norocului.

Acești parametri pot să fie rezumați astfel: cunoaștere, bravură, înțelepciune și modestie.

Sun Bin observă tarele de caracter ale celor cărora le lipsesc calitățile esențiale de lideri, pentru a sublinia natura pragmatică a acestor cerințe. De asemenea, el intră în profunzime pentru a ilustra acei factori ai conducerii care conduc la succes și pe aceia care conduc la eșec. El spune:

Există cinci condiții care conduc întotdeauna la victorie. Cei care au comanda legitimă a unei structuri de putere unificate sunt victorioși. Cei care cunosc Calea sunt victorioși. Cei care supun multe cohorte sunt victorioși. Cei ai căror colaboratori sunt în

armonie sunt victorioși. Cei care cunosc valoarea inamicilor și evaluează dificultățile sunt victorioși.

Calitățile care lipsesc în mod vădit din descrierea clasică a bunilor războinici și a bunilor lideri sunt setea de sânge, violența fîrîi, ambiția arogantă. Sun Bin mai spunea:

Cei care savurează militarismul, cu toate acestea, vor pieri; și cei care sunt ambițioși în obținerea victoriei vor cădea în dizgrație. Războiul nu este ceva care să aducă plăcere, victoria nu trebuie să~i fie obiectul ambiției.

Motivul principal al acestui avertisment este explicat de către maestrul mai vîrstnic. Sun Wu:

Cei care nu sunt pe deplin conștienți de neajunsurile acțiunii militare nu pot fi pe deplin conștienți de avantajele acțiunii militare.

Prin urmare. Sun Bin subliniază sursele înfrîngerii în operațiile militare:

Există cinci lucruri care duc întotdeauna la eșec. Punerea de piedici în fața comandantului duce la înfrîngere. Necunoașterea Căii conduce la eșec. Nesupunerea față de comandant conduce la eșec. Neutilizarea agenților secreți conduce la eșec. Neînfrîngerea multor cohorte conduce la eșec.

Efectuând o analiză similară a eșecurilor conducerii, pe baza dictonului său potrivit căruia „considerațiile înțeleptului includ atât profitul cât și pierderea”, maestrul mai vîrstnic. Sun Wu, subliniază de asemenea ceea ce el numește cele cinci pericole pentru liderii militari, care pot fi sintetizate după cum urmează:

Cei care luptă până la moarte pot fi uciși.

Cei obsedați de supraviețuire pot fi capturați.

Cei iuți la mînie sunt vulnerabili la dispreț.

Puriştii sunt vulnerabili la ruşine.

Cei obsedaţi de umanism sunt vulnerabili la anxietate.

Mult mai aplecat spre detalii decât predecesorul sau. Sun Wu, Sun Bin dedica mai multe capitole reliefării calităţilor şi cerinţelor funcţiei de comandă. Diferitele atribuie ale conducerii sunt descrise drept părţi ale corpului, formând laolaltă un toi integral: Dreptatea, clin care derivă demnitatea şi de aici carisma, este capul războinicului. Omenia, care încurajează eficienţa, este pântecul războinicului. Integritatea, ca fundament al puterii, scoate la iveală tot ce este mai bun în armate, astfel încât reprezintă braţul războinicului. Faptul de a fi demn de încredere, care încurajează supunerea, din care derivă unitatea, este piciorul războinicului. Inteligenţa stimulează hotărârea, care este coada războinicului.

Sun Bin subliniază, de asemenea, neajunsurile şi lipsurile comandanţilor, alocând acestor aspecte un spaţiu considerabil. Printre neajunsurile comandanţilor se număra

faptul ca se consideră capabili de ceea ce sunt incapabili să facă, aroganţa, ambiţia, lăcomia, impulsivitatea, încetineala, laşitatea, slăbiciunea, faptul că nu se poate avea încredere în ei, nehotărârea, moliciunea, lenea, înclinaţia spre vicii, egoismul, nesupunerea.

În timp ce funcţia de conducere - mai exact, aceea de a impune ordinea acţiunii unui grup - necesită, evident, anumite calităţi ale persoanei conducătorului, puterea efectivă a conducătorului de a conduce o organizaţie depinde şi de integritatea structurală sau de ordinea organizaţiei. Sun Wu descrie succint ordinea în aceşti termeni: „Ordinea implică structură organizaţională, lanţ de comandă şi logistică.”

Importanţa pregătirii bazelor funcţionale de operare este accentuată şi de maestrul mai tânăr. Sun Bin: Guvernele şi comandanţii inteligenţi, care cunosc ştiinţa militară, trebuie mai întâi să se pregătească; pe urmă pot obţine succesul înainte să lupte.

Obţinerea succesului înainte de luptă înseamnă asigurarea unor avantaje strategice superioare: între acestea, calitatea conducerii şi personalului şi integritatea structurii organizaţionale.

Importanţa integrităţii în realizarea ordinii este clarificată din abundenţă în lucrarea clasică a lui Sun Wu, în care acesta spune:

Când ordinea este practică consecvent pentru educarea poporului, atunci poporul este supus. Când ordinea nu este practică consecvent pentru educaţia poporului, atunci poporul este nesupus. Când ordinea este practică consecvent, aceasta înseamnă că este eficientă pentru grup.

Principiul potrivit căruia ordinea operativă trebuie să fie în consonanţă cu caracterul şi capacitatea grupului este subliniat şi de către Sun Bin, care spune:

Când oamenii se supun regulilor în lipsa recompenselor sau a pedepselor, acestea sunt ordine pe care ei pot să le îndeplinească. Când cei de sus sunt răsplătiţi şi cei de jos sunt pedepsiţi şi cu toate acestea oamenii nu îndeplinesc ordinele, acestea sunt ordine pe care oamenii nu pot să le îndeplinească.

Importanţa strategică a ordinii constă în faptul că permite exercitarea intensivă a forţei sau a capacităţii. Sun Wu o explică astfel: „Ceea ce face ca, în mod normal, conducerea unui grup mare să fie similară conducerii unui grup restrâns este un sistem de ordine.” Facilitarea exercitării intensive este ilustrată convingător de Sun Bin în aceşti termeni: „Când totul este în ordine, linia de luptă se deplasează cu un impact şocant.” Pentru a reprezenta coeziunea internă a organizaţiei, prin care este menţinută integritatea ordinii. Sun Bin foloseşte din nou imaginea unui trup, sugerând că

integritatea și disciplina ordinii în ansamblul său depind de integritatea personală și de disciplina fiecărui individ din cadrul organizației: „Când o articulație doare, toate sutele de articulații sunt afectate, deoarece aparțin aceluiași trup.”

Materializarea unei ordini eficient unificate suscită, astfel, în mod firesc, cel mai înalt grad de preocupare. Accentul principal este pus pe caracterul moral și intelectual al conducerii, pentru că această unificare nu poate fi obținută prin simpla impunere. Potrivit Ini Sun Wu, atingerea integrității organizaționale obiective depinde de realizarea unității organizaționale subiective:

Dacă soldații sunt pedepsiți înaintea stabilirii unei legături emoționale [cu nivelul conducerii], ei nu vor fi supuși, iar dacă nu sunt supuși, sunt greu de condus. Dacă pedepsele nu sunt aplicate o dată ce s-a format această legătură emoțională, atunci soldații nu pot fi conduși. Așadar, unește-i din punct de vedere cultural și unifică-i din punct de vedere militar; aceasta este calea de avut în vedere pentru victoria sigură.

Aceasta era grija regelui, care a întrebat: „Cum pot să-mi fac poporul să îndeplinească ordinele ca un lucru firesc?” La aceasta. Sun Bin a răspuns: „Fii demn de încredere în mod firesc.” Cu toate acestea, necesitatea ordinii corespundente, efectivă și obiectivă, rămâne esențială; Sun Wu spune: „Dacă există ordine sau nesupunere depinde de logica operativă a ordinii.”

Din perspectiva structurii organizaționale, logica unei operațiuni depinde de recunoașterea și utilizarea capacităților individuale într-un asemenea mod încât să se maximizeze eficiența lor în cadrul întregului, așa cum observa Sun Bin când spunea: „Când faci numirile în posturile oficiale, trebuie să procedezi într-o manieră adecvată individului.”

Scopul acestei selectivități, desigur, nu este satisfacerea ambițiilor indivizilor fără a ține seama de binele grupului, ci amplificarea armoniei interne și prin aceasta a capacității de supraviețuire a organizației, așa cum explică Sun Bin: pe de o parte, „dacă ordinele lor nu sunt îndeplinite și trupele lor 1111 sunt

unificate, comandanţii pot fi înfrânţi", în timp ce, pe de altă parte, Sun Bin adaugă:

Când apa curgătoare găseşte o albie, poate să mute chiar şi stânci şi să frângă bărcile în două; când oamenii sunt folosiţi într-o manieră potrivită firii, ordinele sunt îndeplinite asemenea unei ape curgătoare.

Calităţile conducerii şi cerinţele ordinii se aplica, mai mult de atât, la fiecare pas de-a lungul lanţului de comandă, de la comandantul din vârful ierarhiei, răspunzător de întregul grup, până la individul răspunzător pentru performanţa personală. Sun Wu spunea:

Cei tare se străduiesc sa înainteze fără ambiţia faimei şi se retrag fara a încerca să evite acuzaţiile, care nu se preocupa decât de siguranţa poporului şi astfel se află în armonie cu interesele ordinii sociale, sunt comorile naţiunii.

Subordonarea ambiţiei egoiste sau a vanităţii personale faţă de binele grupului nu neagă, ci mai curând afirmă valoarea individului, deoarece combinaţia adecvată de muncă în echipă şi responsabilitate individuală este cea care îşi spune cuvântul. Asemenea principii fundamentale sunt repetate şi de către Sun Bin:

Integritatea în acţiune este o resursa bogată pentru războinici. încrederea este o răsplată deosebită pentru războinici. Cei care dispreţuiesc violenţa sunt războinici demni să-i slujească pe regi.

în plus faţa de caracter şi abilitatea organizaţională, capacitatea de planificare inteligentă este, de asemenea, esenţială pentru calitatea de conducător. în cuvintele lui Sun Wu: „(ici care nu cunosc planurile adversarilor nu pot intra în cunoştinţă de cauză în negocierile preliminare." înzestrarea în ceea ce priveşte gândirea tactică este considerată firească pentru conducători - nu un produs al artificiei viclean, ci o aplicare naturală a inteligenţei la realităţile vieţii aşa cum este ea. Sun Bin explică acest lucru după cum urmează:

Colți și coarne, gheare și pinteni, armonizându-se când sunt mulțumite, luptând când sunt furioase - astfel stau în firea naturii și nu pot fi oprite. Prin urmare, cei care nu au nici o apărare concep planuri strategice pentru ei înșiși; aceasta este treaba conducătorilor înțelepți.

Esența gândirii strategice, pivotul în jurul căruia evoluează acțiunea tactică, este adaptarea situațională. așa cum o indică maestrul mai bătrân. Sun Wu: „Conducătorii care stăpânesc avantajele adaptării conștiente la schimbări sunt aceia care știu cum să comande oști le de strânsură."

Mai mult, această abilitate, a adaptării la schimbări, este cea care îi permite luptătorului să rămână imperturbabil în mijlocul schimbărilor haotice, așa după cum observă Sun Wu: „Maeștrii în problemele militare se mișcă în deplină ordine, se mobilizează fără să se extenueze." în acest mod, acțiunile și măsurile luate de conducători pot să se bazeze pe răspunsul obiectiv la situație, neafectat de sentimente subiective, neinfluențat de presiunea momentului, așa cum spune Sun Bin: „Nu lăsa nimic să te seducă, nu lăsa nimic să te înfurie." Maestrul mai vârstnic. Sun Wu, face următoarea remarcă: „A înfrunța confuzia cu stăpânire de sine și a înfrunța larma cu calm înseamnă să-ți stăpânești inima."

Rămânând vigilent și totuși calm, nesubjugat și neperturbat, conducătorul poate să-și concentreze energiile mentale asupra însărcinărilor esențiale, fără a se lăsa deturnat de neliniștea care îl înconjoară. Invers, concentrarea abilă îi permite liderului să fie cu atât mai puțin distras și cu mult mai senin și mai imperturbabil. Sun Bin spune: „Când pui la calc direcția și stabilești etalonul de măsură, concentrează-le numai asupra a ceea ce este necesar."

Aceasta ajută la îndepărtarea neliniștii din rândurile soldaților, eliberând mințile subordonaților de grijile fără însemnătate; de asemenea, ajută la menținerea securității, oamenii fiind ocupați în mod util. în timp ce planurile de viitor sunt păstrate în rezervă, urmând să fie dezvăluite numai la momentul potrivit. Așa cum descrie

Sun Bin această situație. „Liniștea și calmul fac ca preocupările comandanților militari să rămână de nepătruns.”

Inaccesibilitatea liderului este, desigur, strategică și nu trebuie să se transforme în distanțare și nepăsare, pentru că atunci mai curând ar pune în pericol decât ar salvagarda securitatea unei organizații sau a unei operații. Așa cum spune Sun Bin, „când știi că soldații sunt demni de încredere, nu-i lăsa pe «ilții să-i îndepărteze.” Chiar și atunci când se păstrează un secret, cei din conducere trebuie să (ie familiarizați în mod intim cu situația dinlăuntrul și din afara organizației, așa cum se arată în dictonul adeseori citat din Sun Wu, atât de simplu și totuși atât de sugestiv: „Dacă te cunoști pe tine și-i cunoști pe ceilalți, victoria nu va fi primejduită.”

„Cunoașterea”, atât de complexă și esențială în contextul gândirii strategice, poate să se refere într-un caz dat la oricare sau la mai multe dintre numeroasele și diversele fenomene, incluzând informarea, informarea greșită, dezinformarea și cenzura -și, în plus, înțelegerea, înțelegerea greșită, iluzia și înșelarea.

Întreaga știință a construirii acestor forme și umbre de „cunoaștere” și manipularea interrelaționărilor lor specifice sunt cruciale pentru acțiunea tactică, la nivelul său cel mai sofisticat. Acesta este faptul care a dat naștere faimosului dicton al lui Sun Wu, adeseori greșii reprezentat, greșit interpretat și greșit înțeles, potrivit căruia „războiul este o cale a subterfugiului”.

În câte ori unul dintre maeștrii Sun se implică într-o discuție de tactică în condiții reale, concrete, devine clar că noțiunea de război ca o cale a subterfugiului, prin preluarea controlului asupra gândurilor și percepțiilor adversarului, stă la baza întregii științe a stăpânirii situaționale și a surprinderii eficace.

Sun Wu spune: „Prefă-te incompetent atunci când de fapt ești competent, prefă-te ineficient atunci când, de fapt, ești eficient.” Sun Bin detaliază:

Fă-i să creadă că-ți lipsește hotărârea, simulează lipsa de abilitate, lasă impresia că ai o atitudine defetistă, astfel încât să-i îmbii la aroganță și lenevi re, asigurându-te că nu știi care este

adevărul. Apoi, pe această bază, loveşte acolo unde sunt nepregătiţi, atacă acolo unde nu se apără, presează-i pe cei vlăguiţi şi atacă-i pe cei care sunt nesiguri şi dezorganizaţi.

Un motiv pentru utilizarea tacticilor de surprindere este acela că, în mod obişnuit, sunt mult mai economice decât tacticile convenţionale. În măsura în care sunt concepute pentru lovirea punctelor de rezistenţă minimă. A obţine cel mai mare avantaj cu cea mai mică implicare este una dintre artele esenţiale ale războiului.

Manevrarea defensivă reprezintă, prin urmare, mai mult decât un simplu mijloc de apărare. Nu numai că este o cale de refacere a energiei, ci este şi o cale de spionare a intenţiilor şi capacităţilor adversarilor. Sun Wu recomandă: „Chiar şi atunci când eşti întărit, tot să rămâi în defensivă; chiar şi atunci când eşti puternic, evita acţiunea directă.”

Mergând pe această idee. Sun Bin adaugă: „Nu urmări adversarii puşi pe fugă.”, pentru că asta ţi-ar divulga propriile poziţii şi capacităţi.

Aceste manevre conservatoare și chiar defensive constituie baze de atac; acesta, asemenea apărării, începe cu aspectul mental al războiului. Sun Wu propune tactici care reduc radical propriile cheltuieli, în timp ce îi pun pe adversari într-un dezavantaj maxim: „Folosește mânia pentru a-i tulbura, folosește umilința pentru a-i face aroganți.” Continuând pe această temă. Sun Bin dă alte câteva sfaturi asupra căii convenabile de obținere a aceluiași efect: „Dezorganizează-ți trupele, strică rândurile, pentru ca tabăra dușmană să se simtă mulțumită de sine.”

Idcea de bază este de a pune pe umerii adversarului o parte cât mai mare cu puțință a poverii războiului, în timp ce-ți păstrezi forțele intacte. De aceea, filozofia morală a războiului din care rezultă aceste texte este fundamental nonagresivă și se bazează, din punct de vedere etic, pe răspuns mai curând decât pe inițiativă. Din filozofia morală, aceasta se traduce direct în strategia practică, așa cum o ilustrează Sun Wu în dictonul său tactic: „Obosește-i luând-o ușor, divizează-i purtându-te prietenește”, urmat de sfatul lui Sun Bin: „Mănâncă pe săturate și așteaptă ca inamicul să flămânzească; rămâi locului confortabil și așteaptă ca inamicul să obosească; rămâi nemișcat și așteaptă ca inamicul să se agite.”

Puterea acumulată prin practica economiei maxime, realizată prin păstrarea secretului și strângerea de rezerve, este amplificată de abilitatea de a compromite puterea adversarilor. Din moment ce o abordare directă a diminuării forței adversarului ar fi foarte costisitoare, din nou este preferată abordarea științifică, așa cum o ilustrează Sun Bin în dictonurile sale fundamentale: „Dezorganizează-i și separă-i” și „Cei pricepuți la război sunt cei pricepuți să-și rărească adversarii și să le separe forțele.” Preferința strategică pentru această abordare este evidentă și în sfatul lui Sun Wu. când spune: „O operațiune militară de valoare superioară atacă planificarea, a doua ca ierarhie atacă alianțele.” Acestea sunt căile principale de divizare a forțelor adversarului.

Sun Bin adaugă: „Atacă-i de îndată ce-și formează un front, divide-i când se organizează”, explicând logica acestor manevre în termenii următori:

Cei care sunt capabili să dividă armatele altora și să controleze forțele altora sunt potriviți chiar și în numărul cel mai redus; cei care nu sunt capabili să divizeze armatele altora și să controleze forțele altora sunt nepotriviți, chiar dacă au o putere de foc de câteva ori mai mare.

Un aspect al divizării forțelor este divizarea deliberată a atenției. Acest tip de strategie este comună și generală în aplicare, cafti sfatul lui Sun YVu de a „ataca acolo unde sunt nepregătiți, răsărind atunci când se așteaptă cel mai puțin” și în sfatul lui Sun Bin de a „ataca acolo unde dușmanii sunt nepregătiți, a acționa atunci când se așteaptă cel mai puțin.”

Acest simț al momentului și locului oportune este, mai mult de atât, o chestiune care nu ține doar de starea concretă de pregătire a adversarului, ci și de energia mentală și de moral. Sun Wu sfătuiește: „bunii războinici evită spiritele pătrunzătoare, lovind în schimb inamicii când spiritul lor pălește și slăbește.” I.a aceasta se poate adăuga, corespunzător nevoii deja menționate de cunoaștere atât a celorlalți cât și a propriei persoane, avertismentul esențial al lui Sun Bin: „Acționează numai atunci când ești pregătit.”

Perceperea critică a configurațiilor de putere, a relațiilor dintre propriile stări și acelea ale adversarilor, este subliniată în sumarul făcut de Sun Wu acestui aspect al strategiei tactice: „Anticii care erau pricepuți în luptă, mai întâi deveneau invincibili și în această stare așteptau vulnerabilitatea din partea inamicilor.” Valoarea acestei abordări este accentuată cu tărie de sugestia lui Sun Bin potrivit căreia cea mai bună pregătire este aceea care îți îngăduie să eviți implicarea în ostilități de durată: „Conducerile și comandantii int eligenți, care cunosc știința militară, trebuie să se pregătească mai întâi; pe urmă pot obține succesul înainte să lupte.”

Pregătirea suficientă pentru a asigura victoria în avans necesită cunoașterea factorilor de mediu. Atât maestrul mai bătrân. Sun Wu, cât și maestrul mai tânăr, Sun Bin. subliniază importanța informațiilor inițiale. Sun Bin spune: „Este imperativ să cunoști care teren este prielnic și care teren este aducător de moarte; ocupă-l pe

cel prielnic și atacă-l pe cel aducător de moarte." Aici, Sun Wu intră în detalii, specificând măsurile adecvate care trebuie luate pe diferite terenuri:

Pe terenul care se fărâmițează, nu lupta. Pe teren deșert, nu te opri. Pe terenul în dispută, nu ataca. Pe un teren de legătură, nu te lăsa divizat. Pe un teren cu poziție centrală, încheie alianțe. Pe un teren coborât, pradă. Pe un teren prost, continuă să mergi. Pe un teren înconjurat, plănuiește dinainte. Pe un teren aducător de moarte, luptă.

Coordonarea unei operațiuni este la fel de critică precum câmpul de acțiune. Sun Bin spune: „Luptă numai atunci când ești sigur că învingi, fără a le da altora de știre." Concentrarea și eliberarea direcțională a puterii necesită siguranță interioară și securitate exterioară pentru a avea maximă eficiență, așa cum afirmă dictonul lui Sun Wu, potrivit căruia „forța distrugătoare este rezultatul coordonării și controlului."

Nu este suficient să ai puterea; aceasta trebuie să fie concentrată și direcțională, așa cum spune Sun Bin: „Când forțele tale sunt mai numeroase și mai puternice, și totuși te mai întrebi cum să le folosești, aceasta este calea de a garanta securitatea națiunii tale."

A te baza pe o forță superioară nu este numai riscant, ci și costisitor, din moment ce depinde de cheltuielile posibile. Nevoia de a elabora structuri eficiente prin intermediul cărora să poată fi concentrate forțele și să li se poată da obiective este o prioritate strategică limpede, însă complicată de faptul că până și o formulă eficientă își pierde valoarea atunci când devine rutinieră. Așa cum indică Sun Wu: „De regulă, bătălia este angajată într-o manieră convențională, dar este câștigată prin tactici surpriză [...] Surpriza și convenția se prilejuiesc una pe cealaltă ciclic."

Din momentul în care o tactică a devenit obișnuită, eficacitatea sa este pierdută; inamicul poate să deslușească strategia și să aibă pregătită o manevră de contracarare. Astfel, Sun Bin avertizează:

„Orice are formă poate să fie definit, și orice poate să fie definit poate fi învins.” Acesta nu este numai un principiu fundamental al războiului defensiv; este fundamental și în ofensivă, după cum a explicat Sun Wu, în următorii termeni: „Dacă îi determini pe alții să adopte o formă în vreme ce tu rămâi lipsit de formă, atunci vei rămâne concentrat, în timp ce inamicul tău va fi divizat.”

Lipsa de formă, care înseamnă de asemenea fluiditate a formei, este astfel nu numai defensivă, ci eficientă și ca postură ofensivă. Sun Bin spune: „O oaste de strânsura nu trebuie să se bazeze pe o formație fixă”, pentru că fixitatea conduce la extenuare, paralizie și la pierderea oportunităților. Astfel, Sun Wu ne învață:

„Idealul unei oștiri de strânsura este să atingă lipsa de formă. Acolo unde nu există o formă specifică, nici chiar agenții cei mai adânc infiltrați nu o pot spiona; nici strategul șiret nu poate să lucreze împotriva ei.”

Aceasta nu înseamnă că nu exista nici o formă, ci că nu există nici o formă fixă, așa cum explică Sun Bin:

„Forma este o chestiune de utilizare a oricărui element superior pentru a învinge. Este imposibil să se folosească ce este mai bun într-o anumită formă pentru a înfrânge toate formele. Prin urmare, controlul formelor este unul singur, însă calea victoriei nu poate să fie numai una.”

Ideea că adaptabilitatea fluidă stă la baza strategiei de succes este afirmată destul de clar în dictonul corespunzător al lui Sun Wu: „O oaste de strânsură nu are nici o configurație permanent fixă, nici o formă constantă. Cei care sunt capabili să obțină victoria adaptându-se la adversari sunt numiți experți.”

Nevoia de flexibilitate este accentuată în literatura de strategie în parte pentru că variația se aیل în natura lucrurilor, așa cum observă Sun Wu când remarcă: „Nici un element nu este totdeauna predominant, nici un anotimp nu este prezent tot timpul.” Abilitatea de a schimba tacticile nu este necesară numai pentru adaptarea la modificările exterioare ale împrejurărilor; este necesară din punct de vedere strategic pentru a-i înșela pe adversari. Sun Wu subliniază acest fapt când spune: „Sarcina unei acțiuni militare este să inducă în eroare mințile inamicilor”, iar Sun Bin confirmă faptul că „experții îi fac pe inamicii lor să nu mai înțeleagă nimic.” Astfel, Sun Wu recomandă:

Când inamicul prezintă o breșă, penetreaz-o imediat. Află ce preferă inamicul, anticipându-l în secret. Acționează disciplinat și adaptează-te opoziției, pentru a obține un deznodământ favorabil.

Această fluiditate este descrisă de către Sun Bin în următorii termeni: „A răspunde la o formă cu o formă este acțiune directă, a răspunde la o formă fără formă este surpriză.”

Pentru adversarii unui expert, întrebarea dacă acesta folosește forma sau lipsa de formă, convenția sau surpriza, devine în cele din urmă o surpriză fără formă prin ea însăși. Pentru tactician, se pune doar problema metodei ce va funcționa eficient; așa cum spune Sun Wu: „Nu te mobiliza când nu este avantajos, nu acționa când nu este productiv și nu lupta când nu ești în pericol.”

După ce au fost luați în considerare toți factorii și logica operațiunii este clară, decizia de mobilizare poate fi abordată inteligent. Apoi, dacă necesitatea strategică îl reclamă, subterfugiul este esența artei războiului. Așa cum spune Sun Wu, în colorata sa

descriere a surprizei tactice: „La început ești ca o fecioară, căreia inamicul îi deschide ușa. Pe urmă ești ca un iepure liber, de care inamicul nu se poate feri.”

Preponderența subterfugiului și vicleniei în tehnicile strategilor clasici de felul lui Sun Wu și Sun Bin creează adeseori impresia unei lipse de îndurare care nu lasă loc pentru compromisuri. Ceea ce trebuie reținut este că acțiunea tactică, așa cum o înțeleg acești gânditori antici, nu este privită numai dintr-un punct de vedere material, ci și din punctele de vedere psihologic și filozofic. Astfel, strategia este concepută în mod legitim ca o consecință și reflexie a evaluării morale și etice.

Acest factor determinant apare clar reliefat în introducerea lui Sun Wu: „Războiul este o criză națională; este necesar să se analizeze cauzele primordiale ale morții și vieții și căile către supraviețuire și dispariție.” Premisa că războiul este justificat de temeiul său moral, nu de rezultatul său, este adeseori trecută cu vederea de către cei care se concentrează numai pe strategia pură, fără să păstreze mereu în fundal dimensiunea etică.

Această bază morală și etică a tradiției lui Sun Wu și Sun Bin poate fi găsită într-o expunere completă în lucrarea clasică *Șase strategii*, care este o referință de bază pentru toate marile lucrări de acest tip. Opera respectivă este atribuită unui înțelept din secolul al doisprezecelea dinaintea erei noastre, un învățător al regilor, din a cărui vastă masă de lucrări derivă principalele surse ale culturii și civilizației chineze.

În voluminoasa lucrare *Șase strategii* pot fi găsite exprimate clar atât aspectele etice, cât și cele pragmatice ale treburilor statului și strategiei, umbrind învățăturile ulterioare ale lui Sun Wu și Sun Bin referitoare la factorii de conducere, ordine și omândă.

învățăturile originale din *Şase strategii* asupra subiectului conducerii se referă la întreaga persoană, de la caracter, mentalitate, atitudine şi comportament ca individ, la manierele şi tehnicile adecvate conducerii profesioniste şi abilităţilor de conducător:

Fii calm şi senin, blând şi moderat. Fii generos, nu arţăgos; fii deschis şi consecvent. Tratează oamenii corect. Nu da aprobări arbitrare, dar nici nu refuza doar ca să nu fii de acord. Aprobarea arbitrară înseamnă pierderea disciplinei, în timp ce refuzul înseamnă eliminarea ei. Priveşte cu ochii întregii lumi şi nu este nimic ce nu vei putea vedea. Ascultă cu urechile întregii lumi şi nu este nimic ce nu vei putea atizi. Gândeşte cti mintea întregii ţări şi nu va fi nimic ce nu vei şti.

Dacă eşti leneş chiar şi când vezi că sunt treburi de făcut, când eşti ezitant deşi momentul este prielnic, dacă persisti în ceva ştiind că este greşit, aici Calea se opreşte. Când eşti flexibil şi calm, respectuos şi serios, puternic dar şi maleabil, tolerant dar şi ferm, aici începe Calea. Când datoria precumpăneşte în faţa dorinţei, de aici vine înflorirea; când dorinţa precumpăneşte în faţa datoriei, de aici vine picirea. Când seriozitatea precumpăneşte în faţa lenei, de* aici vine norocul. Când lenea precumpăneşte în faţa seriozităţii, de aici vine distrugerea.

Am menţionat anterior aşa-numitele şase apărări enumerate în *Şase strategii*, care sunt analoage parametrilor pentru conducere ai lui Sun Wu. Aceste „şase apărări” sunt de fapt calităţi ale comandanţilor capabili: omenia, dreptatea, loialitatea, credibilitatea, curajul şi strategia. Cele *Şase strategii* enumera, de asemenea, căile de alegere a oamenilor pentru aceste şase apărări:

îmbogăţeşte-i şi vezi dacă se înfrânează de la purtări urâte,
pentru a le pune la încercare omenia.

înnobilează-i şi vezi dacă se înfrânează de la trufie,
pentru a le pune la încercare simţul dreptăţii.

Dă-le responsabilităţi şi vezi dacă se înfrânează de la comportamentul autocratic, pentru a le pune la încercare loialii alea.

Ia-i în slujba ta și vezi dacă se înfrânează de la înșelătorie,
pentru a le pune la încercare credibilitatea.

Pune-i în pericol și vezi dacă sunt neînfricați, pentru a le pune
la încercare curajul.

Îngreunează-i cu poveri și vezi dacă sunt de neabătut, pentru a le
pune la încercare abordarea strategică a problemelor.

Principiile ordinii, elucidate în *Șase strategii*, sunt, asemenea
principiilor conducerii, premergătoare conceptelor de organizare
utilizate atât de către Sun Wu, cât și de către Sun Bin.

Cei Șase Hoți sunt:

Funcționarii care își construiesc conace imense și proprietăți și
își petrec timpul cu desfătări. În detrimentul integrității
conducerii.

Muncitorii care nu muncesc ci se amestecă în treburile altora,
distrugând disciplina.

Oficialii ce au cliici care îi lasă în umbră pe cei buni și înțelepți
și le pun bețe în roate celor luminați.

Ofițerii ambițioși care comunică independent cu conducătorii
altor formațiuni, fără respect față de propriii comandanți.

Responsabilii care disprețuiesc rangurile și desconsideră munca
de echipă, și nu sunt dispuși să își asume bătaia de cap pentru
angajați.

Facțiunile puternice care îi copleșesc pe cei slabi și lipsiți de
resurse.

Cei Șapte Distrugători sunt:

Cei cărora le lipsește strategia tactică inteligentă, însă sunt
bătăioși și combativi din ambiție pentru recompense și titluri
Oportuniștii care se contrazic, mincinoșii care ascund binele și
scol la iveală răul.

Cei care afișează aparența austerității și lipsei de ambiții pentru
a obține ceva.

Cei care se pretind intelectuali excentrici dându-și aere și privind lumea cu dispreț distant.

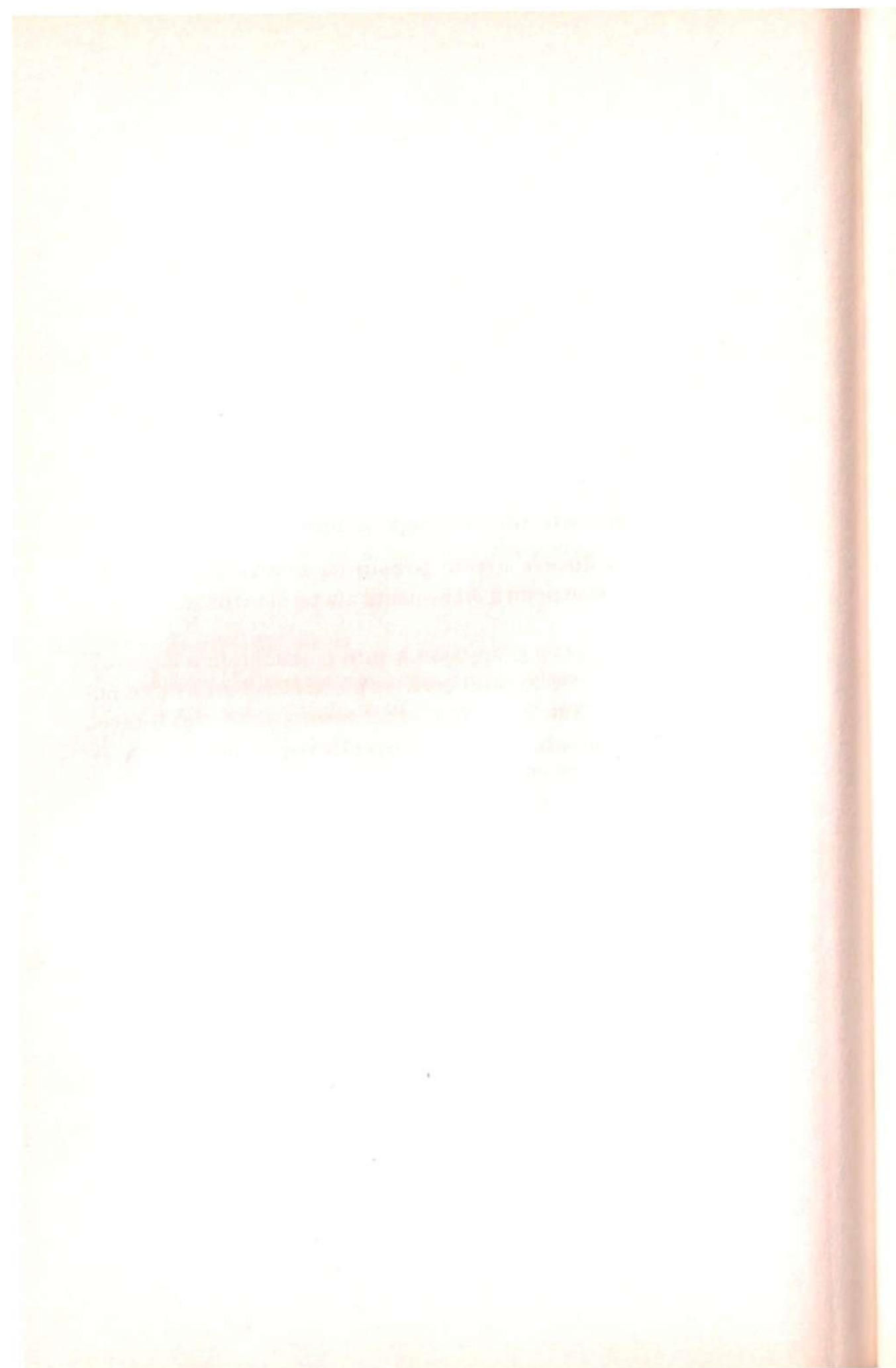
Cei lipsiți de onestitate și scrupule care caută să obțină funcții și titluri prin flatare ții mijloace necinstite, care afișează bravura din lăcomie pentru recompense, care acționează din oportunism, fără considerație față de situația de ansamblu, care îi conving pe conducători cu vorbe goale.

Cei care compromit producția primară prin lux inutil.

Cei care folosesc artele presupus oculte și practicile superstițioase pentru a-i înspăimânta pe oamenii cumsecade.

Deoarece selecția și angajarea sunt considerate a fi parte a însărcinării generale a conducerii, se pune întrebarea de ce pot să nu apară rezultate eficiente, chiar atunci când conducerea încearcă să promoveze valoarea. Răspunsul oferit de *Șase strategii* este acela că, în asemenea cazuri, promovarea celor valoroși este mai mult formă decât realitate, fundamentându-se pe popularitatea vulgară sau pe recomandările sociale și nu pe găsirea oamenilor cu adevărat de calitate:

Dacă conducerea îl consideră pe cel popular ca fiind valoros și pe cel nepopular ca fiind nevaloros, atunci cei care au mulți partizani avansează, în timp ce cei care au puțini partizani rămân în urmă. Dacă este așa, atunci escrocii vor fi pretutindeni, lăsându-i în umbră pe cei valoroși; administratorii loiali vor fi înlăturați pentru rele închipuite, în timp ce birocrații trădători își vor asuma ranguri punându-se într-o lumină falsă.



CUPRINS

Introducere.....3

Manusrisul ascuns: Nobila artă a războiului de Sun Bin

1 ■ Capturarea lui PangJuan.....13

2 ■ (titlu pierdut)19

3 ■ întrebările regelui VVei24

4 ■ Tian .li pune întrebări despre fortificații.....37

5 " Trupele de elită.....39

6 ■ Alegerea momentului pentru luptă43

7 ■ Opt formațiuni de luptă	45
8 ■ Terenul și siguranța.....	47
9 ■ Configurațiile de forță și planificarea strategică	51
10 ■ Modul de funcționare al forței militare	55
11 ■ Practica selecției	57
12 * Uciderea soldaților	60
13 ■ Intensificarea energiei.....	61
14 " Posturile oficiale.....	62

15 ■ Consolidarea castei militare	73
16 ■ Cele zece formații de luptă.....	73
17 ■ Zece întrebări	77
18" (Titlu pierdut).....	81
19 ■ Distincții între agresori și cei care se apără	81
20 ■ Experții.....	85
21 ■ Cinci descrieri și cinci manifestări de curtoazie	87
22 * Greșeli în război	89

23	* Purtarea dreaptă a comandanților	92
24	■ Eficiența comandanților.....	94
25	■ Slăbiciunile comandanților.....	94
26	■ înfrângerile comandanților.....	95
27	■ Cetăți puternice și slabe	97
28	" (Titlu pierdut).....	98
29	■ (Titlu pierdut).....	99
30	■ Prin surprindere sau de-a dreptul.....	101

Conducere, organizare și strategie

Descendent direct al lui Sun Tzu și discipol al Maestrului din Valea Demonului, Sun Bin (Sun cel Mutilat), reputat strateg chinez, își merită pe deplin renumele de Al Doilea Maestru Sun. De curând, o versiune aproape completă a operei sale a fost descoperită într-un mormânt antic, lărgind orizontul de cunoaștere în privința gândirii militare și filozofice din epocă.

Scriere cu valoare perenă, *Nobila artă a războiului* este la fel de valabilă pe câmpul de luptă ca și în arena marilor afaceri ori în viața de zi cu zi. Reputatul sinolog Thomas Clcary, autor al multor traduceri și lucrări referitoare la înțelepciunea orientală, trasează paralele între domenii, scoțând la lumină căile de urmat în cele mai diverse situații. ■

Colecția La două culori

9789738657519

138.000 lei 13,80 lei